

La dirección de centros docentes (2)

FÉLIX TORRES RUBIO / Profesor de Matemáticas. Director de Instituto de Secundaria. Presidente de la Fundación Educación y Ciudadanía

El actual modelo de dirección (si es que se puede hablar de modelo) viene de mediados del siglo pasado. En aquellos momentos, y hasta la LODE de 1985 poco cambiaron las cosas. Para el funcionamiento de los centros, si se me permite la simplificación (no mucha) se disponía de un equipo directivo muy reducido, profesores, conserjes, y poco más. Y ese esquema era suficiente en la mayoría de los centros, porque se trataba de centros sencillos desde el punto de vista organizativo y académico. La ordenación académica era rígida, fijada por la Administración central e igual para todo el territorio. Las decisiones se tomaban desde la Administración, la autonomía de los centros era inexistente, el director era un simple *primus inter pares*, con escasa, casi nula, capacidad ejecutiva; un profesor más, que hacía lo mismo que los demás, incluso dar clases, a quien tan solo se le añadían algunas tareas de coordinación y representación y cuya mayor complicación era la de confeccionar los horarios a principio de curso, simplemente era una correa de transmisión entre quien tomaba las decisiones y el centro. No existían consejos escolares, ni decreto de admisión de alumnos, la optatividad era simbólica o inexistente; no existían programas de diversificación, los alumnos con necesidades educativas especiales estaban en centros especiales o, directamente, no se les atendía, la gestión económica estaba limitada y definida de antemano al pago de los recibos de suministros, que venían en partidas estancas sin posibilidad de modificarse, la gestión de personal llevada en su totalidad por la Administración y la Inspección actuaba como la mano ejecutora de aquella dirigiendo de hecho los centros en no pocos casos. Para un centro de ese tipo, casi no hace falta director, todas las decisiones estaban tomadas por la administración, las académicas, las organizativas y las de gestión económica o de personal.

Con la llegada de la democracia, la LODE se preocupó de abrir cauces de participación para dar sentido al mandato constitucional de participación y de control de los centros a través de los consejos escolares, y así se estableció la elección directa del director por el Consejo Escolar, pero siempre sobre el mismo simple esquema de funcionamiento: equipo directivo-profesores-conserjes. Se consolidó así un mecanismo democrático de elección directa del director, pero que no garantizaba que el elegido tuviese la capacidad o formación necesaria para dirigir un centro. Bastaba con que el candidato consiguiese granjearse los apoyos suficientes entre el claustro para tener garantizada la elección, pues al ser los profesores casi mayoría del CE, el apoyo de los padres no era determinante, bastaba con ser un director que no molestase al claustro, que no fuese excesivamente rígido o exigente con el cumplimiento de las normas, especialmente en materia de personal. En esos momentos, la recién llegada democracia y las ganas de participar en las instituciones (imposible antes) habían creado un cierto espíritu asambleario. No era raro encontrar centros en los que los miembros del equipo directivo rotaban entre ellos los cargos de director, jefe de estudios o secretario, en una especie de dirección alternante asamblearia donde todos eran o podían ser de todo y nadie en realidad ocupaba un puesto claro.

Con el paso del tiempo, los centros fueron cambiando profundamente convirtiéndose en estructuras muy complejas. La organización académica se ha diversificado sustancialmente, con un importante y creciente grado de optatividad incluso desde los niveles más bajos. En secundaria obligatoria aumentó significativamente la diversificación del currículo y de los itinerarios formativos, e igualmente aumentaron las modalidades de bachillerato y la posibilidad de que cada alumno definiese en una buena medida su propio itinerario formativo, abriéndose,

además, la posibilidad de definir materias de diseño propio. Se introdujeron en el sistema programas de diversificación, de compensación educativa, de integración de alumnos con necesidades educativas especiales, las adaptaciones curriculares, la organización flexible de grupos, etc. Se modificaron los centros introduciendo ciclos formativos en centros que antes eran solo de bachillerato y ESO en centros que antes solo eran de FP. Se crearon los departamentos de orientación, la orientación laboral y las prácticas en las empresas en los ciclos de FP. Recientemente se están creando secciones lingüísticas y centros bilingües.

Por otra parte, los centros ya no se abren solo para dar clase. Ahora cubren otras necesidades de las familias no estrictamente formativas, como los desayunos en Infantil y Primaria antes de las clases para favorecer la conciliación de la vida familiar-laboral-escolar, el comedor, las actividades de refuerzo de tarde, los programas de apertura para actividades extraescolares y complementarias, deportivas y de ocio, incluso en tiempos de vacaciones. Y otras tales como la organización y gestión de viajes fin de estudios, intercambios, programas internacionales (Comenius...), han modificado sustancialmente el concepto y la organización de los centros educativos.

Paulatinamente se ha ido transfiriendo a los centros una buena parte de la gestión económica, incluyendo capacidad de contratación directa de bienes y servicios, e incluso de encargarse de las obras de mantenimiento y remodelación con dinero transferido directamente a los centros, y la consiguiente gestión de expedientes de adjudicación en los casos que lo requieren. La generación de recursos propios forma ahora parte de las tareas de un centro. La gestión de personal se ha hecho mucho más compleja. Ahora existe una infinidad de situaciones laborales: funcionarios, interinos, contratados laborales, personal de

contratas de limpieza, cafetería y otras, personal de servicios contratados, personal procedente de convenios de colaboración con otras instituciones u otros países, etc., categorías distintas de personal cada una con sus especificaciones y condicionantes sujetos a normas, estatutos o convenios que hay que conocer. Es necesario ser casi un experto en materia laboral. Incluso recientemente se está delegando en los directores la capacidad de sanción directa de las faltas leves (Cataluña, Madrid y otras). Esta complejidad en materia de personal no ha hecho más que comenzar, pues los centros necesitan contar con un catálogo de nuevos perfiles profesionales que conjuntamente con el profesorado y coordinados por la dirección puedan responder a las nuevas tareas que se depositan en los centros. Me refiero a la necesidad de contar con mediadores, monitores deportivos y de ocio, psicólogos clínicos, educadores sociales, bibliotecarios, personal de mantenimiento de instalaciones, de equipos informáticos y medios audiovisuales, de perfiles que hagan de puente con otras administraciones y servicios municipales o autonómicos, etc.

Se suman otras tareas de vital importancia que recaen especialmente en el equipo directivo como, por ejemplo, la propuesta inicial, el impulso, la tramitación y la promoción de mecanismos de evaluación de documentos tales como Proyecto Educativo de Centro, la Programación General Anual, o las Normas de Organización y Funcionamiento, por citar solo algunos.

En un centro moderno es fundamental conocer y aplicar correctamente el procedimiento administrativo y el régimen jurídico de las administraciones para la emisión de certificaciones personales, académicas, laborales, gestión de titulaciones, así como todo lo derivado de la aplicación de la Ley de protección de datos, la de riesgos laborales, etc. A esto hay que unir la creciente dedicación que los equipos directivos (y

el resto del centro) han de dedicar a mejorar la convivencia, tan difícil en estos tiempos, a la lucha contra el bullying, la anorexia, el sexismo, la educación vial, etc.

Está claro que estamos hablando de centros que nada tienen que ver ni en sus finalidades, ni en sus objetivos ni en su complejidad con aquellos de los que se habló al principio. Nuevos centros necesitan nuevas estructuras y nuevos modelos de dirección. Para dirigir un centro como los de hoy (esto se complicará cada vez más) no basta con un profesor cualquiera por muy democráticamente que haya sido elegido. Se necesita un director altamente formado, en gestión de personal, en conocimiento de los procedimientos administrativos, profundo conocedor del sistema educativo, y con conocimientos de la organización social y de las distintas instituciones municipales, autonómicas y otras con las que es necesario relacionarse y colaborar. No es de extrañar la falta de candidatos en el claustro para ejercer tales tareas, con poco reconocimiento, con pocos incentivos económicos y profesionales. A esta falta de candidatos a director, hay que añadir las serias dificultades para completar los equipos directivos cuyos miembros ni siquiera cuentan con los pocos incentivos aplicados a los directores.

La LODE, LOGSE, LOPEGCE, LOCE y la vigente LOE solo fijan la forma de elección o selección, pero todas ellas siguen básicamente el mismo modelo de dirección ya obsoleto. Si realmente creemos en la autonomía de centros ajustada a un Proyecto Educativo, hay que hacer posible que se transforme en realidades con una gestión colegiada. Que disponga de un verdadero liderazgo educativo formado y con capacidad de decisión, seguida de unos planes eficaces de evaluación interna y externa y un posterior control social del consejo escolar y de la Administración educativa en lo académico y administrativo.

Es necesario profesionalizar la dirección de los centros en el sentido de hacerles competentes para ejercer una tarea cada vez más especializada. Hay que dotar, y exigir, a los futuros directores una formación específica (por ejemplo, mediante un máster en dirección y gestión) que garantice el conocimiento de la estructura del sistema educativo, de la gestión económica, de los procedimientos administrativos y especialmente de gestión de personal, de dinámica de grupos y de mecanismos de fomento de la participación.

De no ser así, si los directores y equipos directivos seguirán sin poder "dirigir" (o "liderar") proyecto educativo alguno. La complejidad actual de los centros se impondrá exigiendo un cambio radical con riesgo de romper el modelo de elección democrática, la participación y control social, dejando el terreno sembrado a quienes afirman que para conseguir la gobernanza de los centros es necesario ir acercándose a la figura de un gestor externo (al modo empresarial) y preferiblemente no docente.

Mis convicciones democráticas y mi experiencia en organización escolar y en la dirección de centros desde 1985, me permite afirmar tajantemente que para alcanzar esa especialización o profesionalización de la función directiva no son en absoluto necesarios, ni mecanismos privatizadores, ni gestión externa, ni siquiera recurrir a una categoría o cuerpo diferenciado de directores. Pero sí resulta imprescindible y urgente, modificar la composición de los equipos directivos e incluir en los centros nuevos perfiles profesionales para que puedan, coordinadamente y bajo el liderazgo del director, gestionar las complejas tareas académicas, de convivencia, de gestión económica, de personal, de actividades y servicios y de coordinación con otras administraciones. Para ello y para hacer atractiva esta tarea y poder contar con candidatos ilusionados en la dirección de centros públicos es necesario: formación, incentivos profesionales, reconocimiento económico, posibilitar una carrera profesional, para el director y para el resto de miembros del equipo, lo que ha de seguirse con mecanismos eficaces de evaluación y control social del consejo escolar y de las administraciones educativas.

