



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Trabajo Fin de Grado

El acceso a la dirección escolar. Elección vs. selección

Alumna: Mireya Rosillo Osuna

Tutor: D. Santiago Debón Lamarque

Dpto: Didáctica y Organización Escolar

Junio, 2014

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO	4
• Objetivo general.	4
• Objetivos específicos.	4
3. METODOLOGÍA EMPLEADA	4
a. Revisión bibliográfica.	4
b. Estudio comparado.	5
c. Revisión de trabajos empíricos.	5
d. Revisión legislativa	6
e. Entrevista	6
4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
4.1. Conceptualización de la dirección escolar: concepto e importancia.	6
4.2. Trayectoria histórica de la dirección escolar en España	9
4.3. La dirección escolar en España en la actualidad.	14
5. ESTUDIO COMPARADO: LA DIRECCIÓN DESDE OTRA PERSPECTIVA.	16
6. REVISIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS	22
a) Justificación de la revisión de estudios empíricos	22
b) Objetivos	22
c) Metodología	23
d) Estudio y resultados	23
7. CONCLUSIÓN	26
8. PROPUESTAS DE MEJORA	29
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
10. REFERENCIAS LEGISLATIVAS	32
ANEXO 1	33

RESUMEN

La dirección escolar en España se ha forjado a partir de una gran cantidad de cambios que se han llevado a cabo desde principios del siglo XIX hasta nuestros días y han hecho dudar a la sociedad si nuestro modelo de dirección es el adecuado; lo que es más, si comparamos nuestro modelo con los sistemas directivos de los países de nuestro entorno este dista mucho de ser, ni tan siquiera, parecido. Sin embargo, la forma de acceso a la dirección sí que es similar en ciertas etapas y nos presenta la esperanza de que el director del centro sea el impulsor y el guía para la mejora de la educación, por lo que es necesario conocer que procedimientos son los que han hecho que la calidad de los centros haya aumentado o no y qué opinan los docentes y los directores que están actualmente en sus puestos sobre estos cambios tan continuos.

Palabras clave: Dirección escolar, elección, selección, méritos, procedimientos de acceso, requisitos.

1. INTRODUCCIÓN

España tiene un modelo de dirección propio, distinto al de otros sistemas educativos. Este hecho puede interpretarse desde un doble sentido, por un lado como una situación que debe ser reconsiderada o también como un elemento que nos sitúa a la cabeza del mundo. A lo largo de los años se ha ido interpretando esta situación de ambas maneras puesto que es un tema conflictivo.

Los cambios de trayectoria de la dirección escolar en España a lo largo de la historia, las reformas producidas en diversos países, que lejos de converger divergen, y el encendido debate que mantiene la comunidad educativa en la actualidad sobre estas cuestiones son tres ejemplos claros de la complejidad del tema.

Este documento se ha estructurado de manera que se analiza una realidad desde diferentes enfoques metodológicos: se ha estudiado la dirección de centros desde una perspectiva histórica, normativa y comparada y se ha revisado realizado un estudio empírico.

Pero principalmente nos interesa analizar el procedimiento por el que los docentes pueden llegar a ser directores de un centro escolar, ya que constituye una variable relevante para configurar los propios modelos de dirección. Es por ello, que hay que destacar un continuo cambio legislativo que ha dado pie a la confusión entre elección y selección del director, cuando en un procedimiento de selección, el nombramiento de los directores ha de estar regido por principios fundamentales, tales como el de publicidad, mérito y capacidad; pero en la tarea de seleccionar también operan, entre otros, la homologación de los procedimientos y la igualdad de oportunidades de los candidatos; mientras que para la elección no se tienen en cuenta estos mismos principios. Con esto se quiere mostrar que la configuración de un modelo de acceso a la dirección de los centros docentes tiene sustento en la construcción legal del mismo.

Ante la preocupación por algunas controversias al respecto, Escudero afirma: *“la dirección es un tema controvertido. Las disputas giran en torno a los criterios y procedimientos que han de aplicarse a la selección de los candidatos, los requisitos y méritos que han de exigírseles para optar a la función directiva, la determinación de sus funciones y cometidos, habitualmente ambiciosos, el asunto de la capacitación de los aspirantes o el sistema de incentivos asignados a quienes lleguen a desempeñarla”* (Escudero, 2004, p.141).

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

- **Objetivo general.**

Investigar y examinar los diversos procesos que constituyen el acceso a la dirección escolar.

- **Objetivos específicos.**

- I. Obtener una perspectiva clara de cómo el acceso a la dirección escolar debe ser un requisito indispensable para la mejora de la educación española.
- II. Comprender que la diversidad de modelos de dirección extranjeros puede aportar al nuestro grandes innovaciones.
- III. Presentar conclusiones y propuestas de mejora objetivas con el fin de proporcionar soluciones útiles en el ámbito que nos atañe.

3. METODOLOGÍA EMPLEADA

La forma de llevar a cabo un trabajo requiere precisión y concisión en cuanto a la cantidad y calidad de la información presentada. En este caso es un proyecto de investigación que incluye estos apartados (ver Figura 1):

Figura 1. Cuadro resumen de la Metodología

Revisión bibliográfica	• Búsqueda y recopilación de la información. • Análisis de diversos documentos y publicaciones.
Estudio comparado	• Análisis de la dirección escolar en diversos países. • Detectar diferencias y similitudes.
Revisión trabajos empíricos	• Revisión de tesis y trabajos de investigación empíricos. • Análisis de resultados.
Revisión legislativa	• Estudio de la legislación vigente. • Leyes como base del trabajo.
Entrevista	• Entrevista a un director en ejercicio.

a. Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica comprende todas las actividades relacionadas con la búsqueda de información escrita sobre un tema acotado previamente y sobre el cual, se reúne y discute críticamente, toda la información recopilada y utilizada.

El fin de la revisión bibliográfica es conocer la situación actual de cierto tema, en nuestro caso el acceso a la dirección escolar; además se busca averiguar qué se sabe y qué aspectos quedan por estudiar del tema, descubrir los métodos y procedimientos destinados a la recogida y análisis de datos, utilizados en las diversas investigaciones.

Con los resultados de la revisión se pueden explicar las razones que han conducido y motivado a la elección de una situación concreta.

Mi revisión bibliográfica se ha basado en el análisis de diversos documentos, libros y artículos científicos publicados en revistas de prestigio tanto en formato impreso como online, para la búsqueda de estas últimas usaré Google académico.

b. Estudio comparado

El estudio comparado suele ser popular en la primera fase de una investigación, cuando el investigador intenta salir del nivel inicial de los estudios de casos de exploración a un nivel más avanzado de estructuras teóricas generales o leyes.

El diseño de la investigación comparada es simple. Se estudian documentos, por ejemplo, que pertenecen al mismo grupo pero que difieren en algunos aspectos. Estas diferencias llegan a ser el foco de examen. La meta es descubrir por qué los casos son diferentes: para revelar la estructura oculta que permite esta variación.

En el caso de este trabajo el objeto de estudio es el proceso y los requisitos de acceso a la dirección escolar en otros países extranjeros, con la finalidad de obtener las características que destacan de entre ellos. Para que en una conclusión final se puedan detectar similitudes y diferencias con el modelo español.

c. Revisión de trabajos empíricos

Para llevar a cabo una revisión de este tipo es necesario conocer principalmente el tema a investigar, para después incluir una revisión de todos los documentos existentes relacionados con el tema. Al seleccionar los datos que son de nuestro interés deberemos tener en cuenta que responda al objetivo de la revisión.

Los trabajos empíricos que voy a examinar en este proyecto son los resultados de una serie de cuestionarios que aparecen en varias tesis doctorales y trabajos de investigación, los cuales voy a comparar para informar de qué resultados se han obtenido en cada una de ellas con el propósito de obtener una conclusión final.

d. Revisión legislativa

En una revisión legislativa el investigador realiza un análisis de la legislación vigente en ese momento para poder aferrarse a ella en cuanto a cambios históricos, culturales o económicos que puedan afectar a la elaboración o concreción de su proyecto.

En concreto en este estudio se trabaja con la legislación como base, puesto que para conocer cómo ha evolucionado o cómo se presenta el acceso a la dirección escolar en el extranjero necesitamos tomar consciencia del conjunto de leyes que rigen este tema.

e. Entrevista

Según la RAE una entrevista es una conversación mantenida entre una o más personas acerca de ciertos extremos, para informar al público de sus respuestas.

En esta ocasión la entrevista se ha plasmado en un cuestionario, donde se presentan las respuestas que nos son de interés para el análisis de la situación educativa estudiada; para ello se entrevistará a un director en ejercicio con el fin de que aporte ciertas conclusiones al respecto.

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

4.1. Conceptualización de la dirección escolar: concepto e importancia.

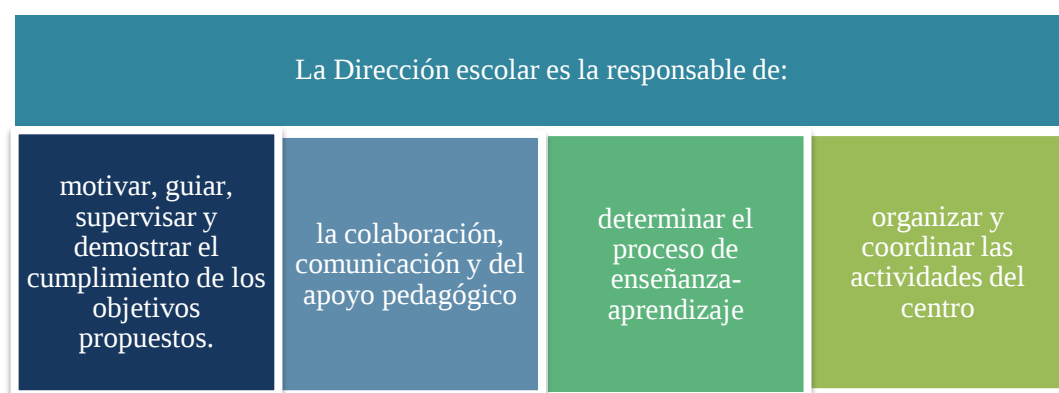
La dirección escolar se considera una marca crucial en el desarrollo de los centros educativos. Son muchas las investigaciones que demuestran la importancia de la dirección en la eficacia y calidad de la educación. En realidad, cada día que pasa podemos apreciar como el buen funcionamiento de un centro depende en gran medida de la capacidad y calidad del director.

Podemos decir que la conceptualización de la dirección escolar es un trabajo complejo, ya que se debe destacar la amplia gama de tareas que se llevan a cabo y la trascendencia de éstas en el buen funcionamiento del centro, además de los grandes cambios que se han producido a lo largo de los años como consecuencia del crecimiento y el cambio en la sociedad, pero se pueden presentar algunas de las principales tareas (ver Figura 2):

1. La dirección es la responsable de la correcta organización y administración para el buen funcionamiento de la escuela.

2. Incluye el conjunto de tareas destinadas a organizar y coordinar la actividad general del centro, así como determinar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los discentes.
3. La dirección sirve como sistema de colaboración, comunicación y apoyo a la participación pedagógica e institucional.
4. Es el proceso por el cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, motiva, guía, supervisa y demuestra a la comunidad educativa que los objetivos de aprendizaje se van alcanzando.

Figura 2. Conceptualización de la Dirección Escolar.



Es tal la importancia de la Dirección Escolar que muestra como tareas trascendentales (ver Figura 3):

- ✓ La puesta en marcha de las instrucciones y orientaciones planeadas y organizadas con anterioridad, buscando conseguir las formas de conducta de los miembros de la estructura organizacional.
- ✓ La calidad de la dirección se ve reflejada en el logro de objetivos, la aplicación de métodos de organización y en la eficacia del sistema de control.

Figura 3. Tareas importantes de la Dirección Escolar



Es de entender que la responsabilidad más importante de la dirección es la toma de decisiones. Con frecuencia se ha comentado que la toma de decisiones de la dirección es el motor que promueve el éxito de la organización y el buen funcionamiento del colegio, a causa de la adecuada selección de alternativas.

Se debe remarcar la motivación como labor más destacable y compleja de la dirección, ya que a través de ella se consiguen trabajar todos los objetivos de acuerdo a los planteamientos presentados por las administraciones. Como afirma Murillo (2006) *“La dirección tiene como máxima prioridad las personas, no los papeles ni las tareas. El director o directora para el cambio ha de centrarse en el desarrollo de las personas que conforman la escuela, ha de tener altas expectativas y comunicarlas. No en vano, sólo es posible un cambio positivo si este está basado en el buen humor, en las buenas relaciones. Sólo así es posible la implicación, el compromiso, el trabajo en equipo. El director o directora, por tanto, tiene como máxima obligación contribuir a generar ese buen humor”*. (p.21)

Aunque en un principio se puede entender la dirección escolar como el papel que ejerce un director, en ocasiones el consejo escolar del centro (compuesto por el equipo directivo, una representación del profesorado, de los padres, del alumnado, el personal de administración y servicios y un concejal) es denominado órgano de gobierno del centro; hasta el punto que, en determinadas épocas (LODE de 1985) llegó a tener más

poder en la toma de decisiones que el propio director. Y es en este momento donde se empieza a tratar la cuestión directiva puesto que, como ya afirmaban Beltrán y otros (2004), se acude a ella no sólo como resultante de la complejidad del ejercicio directivo, sino como evidencia aún más destacada por *“el cuestionamiento del modelo electivo ante la progresiva falta de candidatos o la baja participación de las familias en los Consejos escolares”* (p.36).

En realidad, no deberíamos reducir la cuestión directiva al modelo de selección o el de representación, ni plantear debates sobre criterios o decisiones relativas a la regulación formal ya que la dirección es una función escolar tan ensalzada como desamparada. De esta manera Escudero (2004) presenta la profesionalización: *“La elección democrática del director por la comunidad escolar allana mucho el camino en centros renovadores, pero probablemente lo atasca cuando no se da esa condición. La profesionalización contemplada en los criterios pasados o venideros relativos a méritos académicos y profesionales no es algo que se pueda pasar por alto. No está ni mucho menos resuelto, sin embargo, cuáles han de ser los conocimientos, capacidades y actitudes que se tomen como indicadores, de qué manera apreciarlos y ponderarlos, así como tampoco cuáles sean los vínculos entre educativo y su incidencia efectiva sobre la mejora de la educación. De manera que, en efecto, dadas las regularidades y normas que rigen de hecho el funcionamiento de los centros, particularmente en su dimensión pedagógica, tendemos a idear y diseñar un modelo de dirección con cometidos excelentes y que, sin embargo, lo deja un tanto desamparado en capacidades y condiciones idóneas para poder llevarlos a cabo satisfactoriamente.”* (p.146-147).

El acceso a la dirección es uno de los factores más relevantes para caracterizar los modelos de la misma. Así lo sostiene Sarasúa (2003) cuando argumenta que *“los continuos cambios en el modelo de dirección tienen que ver con el procedimiento y la responsabilidad en la selección y con la formación como requisito previo hacia la profesionalización”* (p.2). Por tanto es importante tratar también la trayectoria histórica de la dirección escolar, pues esta ha pasado por cambios muy divergentes en cuanto a dirección se refiere.

4.2. Trayectoria histórica de la dirección escolar en España

Se ha señalado que el inicio legal de la dirección escolar en la Educación Primaria ocurrió al dejar a un lado la escuela con una única aula con un profesor al frente y adoptar un sistema más completo, con más cantidad de clases y profesorado. Este

cambio se produjo lentamente, por lo que hasta finales del siglo XIX la mayor parte de las escuelas públicas seguían siendo unitarias, pero a partir de 1898 se comienza a llevar a cabo una escuela graduada por niveles académicos y de edad. Esto hace que se necesite una gran cantidad de profesorado dedicado a cada nivel, al igual que se necesitaba un coordinador que repartiese las responsabilidades entre ellos, es así como surge la figura del director con una serie de competencias diferentes a las de los docentes. La primera norma que tenemos en referencia a esta figura es el Real Decreto de 23 de septiembre de 1898, que regula el funcionamiento de las escuelas graduadas.

Es interesante resaltar como ya en un principio la figura del director se creó para llevar a cabo funciones administrativas, organizativas y de relación muy similares a las actuales, pero es aun más destacable que en cuanto a su labor ejecutiva siempre se ha visto subordinada a otros cuerpos colegiados, tales como el Claustro o el Consejo Escolar.

Es a partir de 1903 cuando se va generalizando la enseñanza graduada, que se plasma definitivamente en el Reglamento de Escuelas Graduadas de 1918, y surgen los llamados maestros-directores. Esto ocurría por una razón que muy bien afirma el profesor Bartolomé Rotger Amengual, cuando dice que existía la idea de que los directores debían tener una amplia experiencia docente y que para ello estarían asesorados por el resto de profesores mediante la Junta del Profesorado e incluso tendrían la oportunidad de dedicarse exclusivamente a la dirección.

El sistema de acceso a la dirección comenzó a sufrir cambios desde el primer momento, pues el director o directora de los centros, tanto de primaria como de secundaria, era designado por el Ministerio de Educación sin tener en cuenta la opinión del Claustro. Así, por ejemplo, el Decreto de 25 de febrero de 1911 estableció los requisitos para la selección del directivo, que debía llevar diez años de servicio, haber realizado estudios especiales y haber presentado un proyecto, además de considerarse otros méritos.

Tras la Guerra Civil Española, la nueva Administración educativa reguló la dirección de centros docentes no universitarios en España. Respecto a los centros de primaria, la Ley de Educación Primaria, de 17 de julio de 1945, y el Estatuto del Magisterio de 1947 regularon claramente la figura del directivo, y definieron un nuevo modelo de acceso a la función directiva, caracterizado por el hecho de que el Ministerio

de Educación Nacional nombraba al directivo de entre los tres profesores numerarios propuestos por el Claustro, con informe del rector del distrito.

En 1967, dos meses después del último retoque de este modelo de dirección, se fijan las bases para establecer un Cuerpo de Directores de Primaria. Se accedía mediante una oposición libre, a la que podían presentarse los maestros con cinco años de servicio y que fueran licenciados desde, al menos, dos años. Recibían un curso de formación y un mandato indefinido y podían ser destinados a cualquiera de los centros que la Administración considerara oportunos. El reglamento por el que se regían los directores escolares reguló sus condiciones, funciones, formas de acceso y desarrollo de sus tareas en el propio centro.

La Ley General de Educación (LGE), junto con un decreto de 1974 que la desarrollaba, supuso un nuevo avance en la regulación de la dirección, puesto que se abandonó la concepción directiva profesional al desaparecer el cuerpo de directores y se reglamentaba específicamente el ejercicio de la función directiva al establecer que fuese la Administración educativa la que nombrase a los directores. El puesto era temporal y renovable cada cinco años y en su nombramiento participaban de forma consultiva el claustro y el consejo asesor.

En 1980 se aprobó la Ley Orgánica por la que se regulaba el Estatuto de Centros Escolares (LOECE), que representó un primer intento de asumir los planes propuestos por la Administración para el funcionamiento de los centros docentes, los cuales estaban recogidos en la Constitución. En ella se remarcaba el carácter profesional del puesto directivo, donde por primera vez se exigía cierta preparación técnica para el desarrollo de su gestión y la comunidad educativa tenía permiso para seleccionar a los candidatos. En desarrollo de esta ley se publicó un año después el Real Decreto por el que se aprobaba el Reglamento de Selección y Nombramiento de Directores. En él se estableció un sistema mixto que encomendaba la responsabilidad de la designación al Ministerio, para un mandato de tres años prorrogable por dos períodos más. La selección se realizaba entre profesores del centro con un mínimo de un año de antigüedad y consistía en un concurso de méritos en el que el consejo de dirección de cada centro valoraba la capacidad de los candidatos para desempeñar la función directiva. En la práctica, el consejo decidía realmente quién no podría acceder al cargo, ya que los candidatos que no alcanzaban una puntuación mínima no podían ser designados por la dirección provincial.

En 1985 se aprueba la LODE (Ley Orgánica que regula el Derecho a la Educación), en él el director o directora de los centros públicos era elegido por el Consejo escolar del centro y nombrado por la Administración educativa para un mandato de tres años. Este sistema supuso un gran avance con respecto a los modelos definidos anteriormente, ya que depositaba la responsabilidad exclusiva de la elección del directivo en un órgano democrático de representación. Este nuevo modelo reconocía la importancia del Consejo escolar del centro en la elección, se abandonó la vía profesional de acceso a la dirección.

Según esta Ley, los candidatos debían ser profesores del centro con un mínimo de un año de antigüedad en él y tres en la función docente. No se les exigía formación previa ni requisitos de otro tipo, pero sí se contemplaba la asistencia voluntaria de los directivos a cursos de formación inicial programados por la Administración educativa una vez que se encontraran desempeñando el cargo.

En la LOGSE (1990), el candidato debía ser maestro, funcionario activo, con destino definitivo en el centro, con un año mínimo de estancia en la institución y una experiencia docente de tres años. Esta ley tenía como destacable la obligación de los candidatos de presentar al Consejo Escolar, quince días antes de la elección un Programa de Dirección con sus previsiones de gestión y los méritos profesionales que poseían. Y podían dar a conocer a los integrantes de su equipo directivo. Esto presentaba al futuro director la obligación de preparar su labor venidera y de no dejar nada a la improvisación.

En el caso de la elección del director, la LOPEGCD, Ley Orgánica de la Participación, Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (1995) señalaba en su preámbulo que: *“la elección del Director debe ser resultado de un procedimiento que garantice al máximo el acierto de la comunidad, de modo que sean seleccionados para desempeñar la dirección los profesores más adecuados y mejor preparados para realizar la tarea de dirección, al tiempo que se asegura un funcionamiento óptimo de los equipos directivos y el ejercicio eficiente de las competencias que tienen encomendadas”*.

El cambio más destacado en el acceso a la dirección consistió en que el candidato debería contar con una “acreditación” para el ejercicio de la misma. Y ésta se reconocía a los profesores que lo solicitaban, con requisitos tales como haber superado los programas de formación que las Administraciones educativas organizaban para ese fin,

o poseer las titulaciones relacionadas con la función directiva que se determinaran, y además reunir o una experiencia y valoración positiva del trabajo previo, o la valoración positiva de la labor docente en el aula.

Por su parte, las Administraciones educativas debían establecer las condiciones de aplicación de estos requisitos, así como los criterios, objetivos y los procedimientos con los que llevar a cabo la valoración necesaria para la correspondiente acreditación.

En definitiva, los requisitos que establecían la LOPEGCD (1995) para el acceso a la dirección eran, principalmente, tener una antigüedad de al menos cinco años en el cuerpo de la función pública docente desde el que se optaba y haber sido profesor, durante un período de igual duración, en un centro que impartiese enseñanzas del mismo nivel y régimen. Tener destino definitivo en el centro, con una antigüedad en el mismo de al menos un curso completo, finalmente haber sido acreditado por las Administraciones educativas para el ejercicio de la función directiva.

Pero el procedimiento de elección seguía situando la competencia para elegir al director del centro en el consejo escolar del mismo, esto incluían algunas consideraciones como que para la elección se necesitaba la mayoría absoluta de los miembro, y el mandato del director tendría una duración de 4 años.

Posteriormente, en 2002, con la promulgación de la Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE, 2002) se introduce un nuevo modelo para la selección y el nombramiento de los directores de los centros docentes públicos en España, ya que se plantean cambios en los procedimientos de selección del director de los centros públicos, a partir de un concurso de méritos, convocado por la Administración educativa, que se resuelve por una comisión de selección. Esta última está constituida por representantes de la Administración educativa y, al menos, en un treinta por ciento por representantes del centro correspondiente, de los que un mínimo del cincuenta por ciento lo serán del claustro de profesores de dicho centro.

Por realizar la selección del director, se tuvo en cuenta los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes, la experiencia y valoración positiva del trabajo previo y la experiencia en el ejercicio de la dirección. Se contemplaba, además, nombramientos con carácter extraordinario en ausencia de candidatos.

Esta ley no se llegó a aplicar ya que ganó el P.S.O.E. las elecciones del 2004 y la paralizó.

La educación española ha sufrido muchos cambios a lo largo de los años que se pueden resumir brevemente en el siguiente cuadro (ver Figura 4).

Figura 4. Tabla resumen de la trayectoria historia de la dirección escolar en España.

Normas Reguladoras	Requisitos	Forma de acceso
Decreto de 25 febrero 1911	• Llevar 10 años de servicio • Tener estudios especiales • Presentar un proyecto	Selección mediante el cumplimiento de los requisitos
Ley de E.P. 17 julio 1947	• Ser propuesto por el claustro • Ser el profesor más antiguo	Era elegido por los profesores
LGE de 1974	• Ser profesor del centro • Tres años de ejercicio	Administración educativa elegía al director
LOECE de 1980	• Preparación técnica • Ser profesor numerario	La administración lo selecciona mediante concurso de méritos
LODE de 1985	• Un año de antigüedad	Elegido por el consejo escolar y nombrado por la administración
LOGSE de 1990	• Ser maestro en activo • Tener destino final en el centro • Experiencia docente de tres años • Presentar un Programa de dirección	Elegido por el consejo escolar
LOPEG de 1995	• 5 años de antigüedad • Obtener una acreditación	El consejo escolar elegía en su mayoría
LOCE de 2002	• Méritos académicos y profesionales • Experiencia y valoración positiva del trabajo previo	Concurso de méritos resuelto por una comisión de selección

4.3. La dirección escolar en España en la actualidad.

En la actualidad nos encontramos con la Ley Orgánica de Educación (LOE) aprobada en 2006, la cual otorga de nuevo a los Consejos Escolares el poder en los centros, perdiéndolo, por lo tanto, el Director y el Equipo Directivo; también el Claustro aumenta

su poder. Asimismo la selección del Director la realizará una comisión constituida por representantes de la Administración Educativa y del Centro que corresponda. El número de vocales de las comisiones será determinado por cada Administración Educativa de cada Comunidad Autónoma, pero al menos un tercio de los miembros de la comisión será profesorado elegido por el claustro y otro tercio será elegido por y entre los miembros del consejo Escolar que no sean profesores. La LOE mantiene el procedimiento de selección de directores mediante un concurso de méritos, introduce el principio de igualdad junto a los de capacidad, mérito y publicidad que consideraba la LOCE para los concursos de méritos. Entre los requisitos para ser candidato a la dirección, la LOE incluye la presentación de un proyecto de dirección, da preferencia a las candidaturas del propio centro, y se elige al director por un periodo de cuatro años que se puede renovar por periodos de igual duración. Es posible concluir que el modelo de selección introducido por la LOCE continúa vigente con algunas modificaciones en el marco de la LOE.

Posteriormente en Andalucía se presentó la Ley de Educación de Andalucía (LEA) en 2007, esta ha sido la primera Comunidad Autónoma con una ley propia. Aunque no difiere mucho de lo propuesto por la LOE determina que habrá diez personas del Centro y una de la Administración; y que tendrán preferencia las candidaturas de profesores del propio centro.

En 2013, finalmente, fue aprobada la Ley Orgánica de Mejora de la Calidad de la Educación (LOMCE), la cual recoge, en relación a la selección del director, lo planteado por la LOCE en 2002 y que posteriormente cambió la LOE; de tal manera que se establece que los representantes del centro oscilarán entre el 30 y el 50% según decida cada Comunidad Autónoma, es decir, la decisión de la Administración será más decisiva. Se tratará de un concurso de méritos para el que los aspirantes a director deberán tener y acreditar la determinada formación. Los que pierden toda su oportunidad de decisión son los Consejos Escolares, en cuanto a presupuestos, proyectos educativos, etc. Su misión será evaluar e informar.

Estas dos leyes se resumen de la siguiente manera, en relación a la Figura 4, (ver Figura 5).

Figura 5. Tabla resumen de dirección escolar en España en la actualidad.

Normas Reguladoras	Requisitos	Forma de acceso
LOE de 2006	• Presentar un proyecto de dirección	Elegido por la administración y el centro
LOMCE de 2013	• Concurso de Méritos	Selección por los representantes del centro y Administración

5. ESTUDIO COMPARADO: LA DIRECCIÓN DESDE OTRA PERSPECTIVA.

La visión comparada con modelos de dirección propios de países de nuestro entorno es útil para destacar identidades o singularidades, y para valorar si la evolución de las concepciones y modelos de la dirección en España toma rumbos ya trazados en los sistemas de otros países. Si observamos la trayectoria histórica de España desde el punto de vista educativo nos daremos cuenta cómo desde hace décadas se ha estado intentando buscar el mejor modelo educativo, pero nadie está de acuerdo en uno concreto, pues los resultados esperados no son los obtenidos.

Respecto al acceso a la dirección todos los países dan una gran importancia a la selección de los directores escolares, por lo que es necesario comenzar presentando al director como una identidad ligada a un grupo de personas que lo eligen y posteriormente lo guían y lo orienta en sus funciones direccionales. Esto es lo que podríamos llamar dependencia funcional de los directores europeos, puesto que el hecho de que la dirección sea centralizada o no, varía en función del grado de dependencia. Como ya afirma Montero (2006, p.161), *“tres son las maneras de depender: de las administraciones centrales o autonómicas, de las administraciones locales, o de órganos de gobierno de los propios centros”*. Revisar los diversos modelos nos facilita la clasificación en la dependencia de los directores.

Una gestión centralizada, por administraciones estatales o autonómicas es el caso de Alemania, España, Francia, Italia y Luxemburgo. En Francia, por ejemplo, existe a su vez situaciones en los que las administraciones otorgan parte de sus competencias en determinadas estructuras. En cuanto a la dependencia directa de administraciones locales, provinciales y comarcales destacan países como Dinamarca, Finlandia o Escocia. Dependencia de los consejos u órganos de gobierno del centro, entre los que se

encuentran Irlanda, Inglaterra, Países Bajos, entre otros. Y con distinto nivel de dependencia en función de los tipos de enseñanza como son Islandia, Noruega o Bélgica.

Muchos autores se han encargado de clasificar los modelos de dirección en función de los niveles de dependencia, por ejemplo, según Álvarez (1991) separaríamos los modelos educativos en los tres que se presentan a continuación (ver Figura 6):

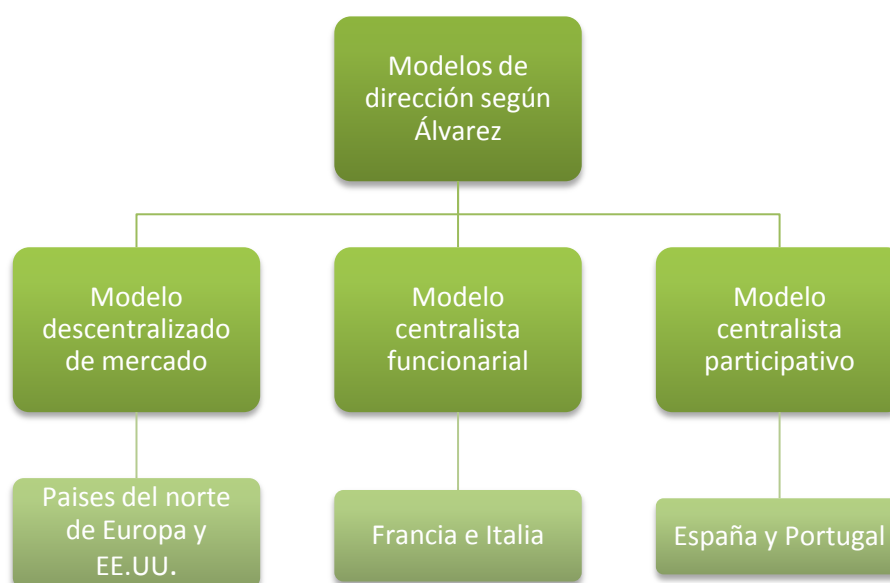
La selección en los países del norte de Europa y en EE.UU (Modelo Descentralizado de mercado) se lleva a cabo valorando principalmente aspectos tales como el currículum, la experiencia profesional, un informe de los Inspectores y de sus superiores (director que se encuentra en el cargo en ese momento) y finalmente una entrevista personal. En este enfoque los directores son contratados de forma temporal, aunque una vez que han accedido al puesto directivo se convierten en profesionales de la dirección y pueden cambiar de centro dependiendo de la categoría y de la importancia de este, también se tiene en cuenta los resultados de su gestión. Si el director cumple estos criterios, su cargo podrá llegar a ser de carácter vitalicio.

Por otro lado nos encontramos con el modelo Centralista funcionarial, destacan Francia e Italia, donde el acceso se desarrolla mediante un concurso-oposición centralizado, en todo el territorio nacional. En este modelo se reclama un perfil de tipo administrativo y burocrático. Cuando se superan los exámenes de oposición, el director pasa a formar parte de un cuerpo distinto al que tiene cuando es docente.

España y Portugal tienen establecido un modelo Centralista participativo donde lo que más llama la atención es la intervención total del Consejo Escolar en la elección del director. Al director lo elige el Consejo Escolar o es elegido con una amplia participación del Centro escolar o lo elige el Consejo de Dirección con los votos de padres, profesores y representantes locales, por lo que, España era, junto con Portugal, el único país del mundo donde el director o directora del centro docente era elegido democráticamente a través de los representantes de la comunidad educativa.

Como ya hemos visto en la trayectoria histórica, esta situación entre España y Portugal cambió con la LOPEGCED (1995), y continuó con la LOCE (2002) y leyes posteriores.

Figura 6. Esquema de los modelos de dirección según Álvarez (1991).



Estruch (2002), sin embargo, asocia los modelos de dirección con el sistema educativo del país que mejor los representa. De manera que distingue entre (ver Figura 7):

El modelo francés de selección funcional: el ministerio selecciona al director mediante concursos de méritos u oposiciones, y el desarrollo profesional se consolida mediante la superación de prácticas supervisadas, la adquisición progresiva de méritos y la jerarquización. En Alemania el proceso de selección de directores no es común sino que depende de las competencias de cada territorio. La convocatoria pública de vacantes, la revisión del currículum y las entrevistas con los candidatos suelen ser procedimientos habituales, que finalizan con la selección a cargo del Ministerio federal.

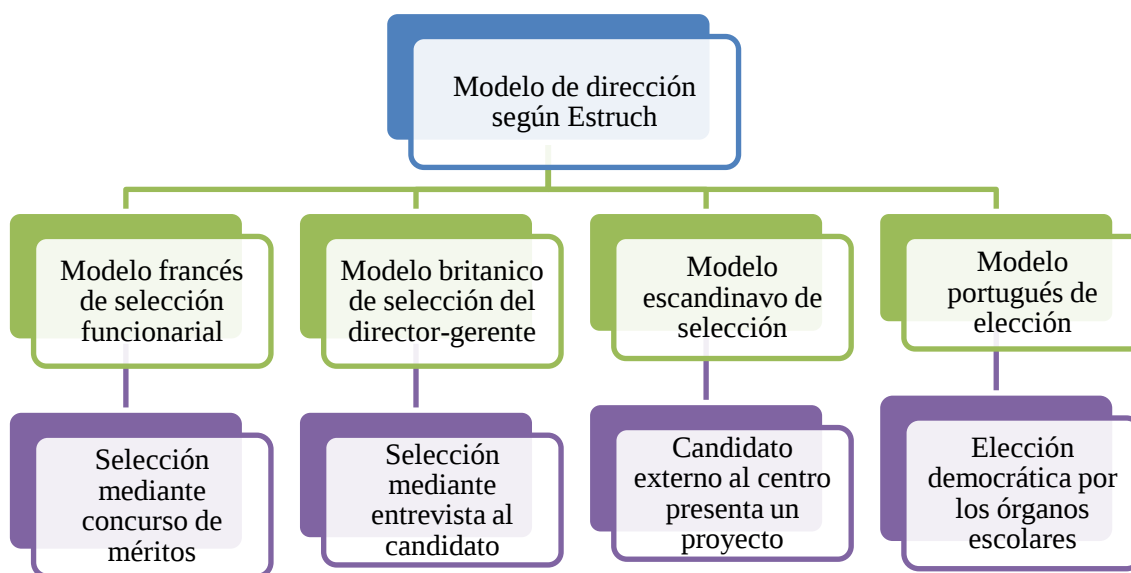
El modelo británico de selección de directores-gerentes se caracteriza por la descentralización de este, por las competencias pertenecientes a las autoridades locales y a los comités de selección del director, a la diversidad de condiciones del director y a las funciones de éste enlazadas a la gestión empresarial. Para la selección se suele llevar a cabo entrevistas y el trabajo de los directores se sitúa en una dinámica de competitividad, con resultados públicos. Por esto el director cuenta con una gran capacidad de decisión, organización, gestión de recursos económicos, de personal docente y no docente a los que promueve y despiden.

El modelo escandinavo de selección para el liderazgo pedagógico donde se pretende un grado de objetividad e independencia por lo que los candidatos han de ser

de fuera del centro y reciben documentación del centro que van a dirigir para que elaboren un proyecto de dirección orientado a la mejora de la calidad. El contenido de ese proyecto será la referencia tanto en la entrevista como en la posterior evaluación del funcionamiento del centro y del ejercicio del director seleccionado. La comisión de selección está integrada por representantes de la administración municipal, directores jubilados, directores en ejercicio y expertos procedentes de asociaciones de directivos escolares. Además, se puede ver que no forma parte de la comisión ningún representante del centro por lo que se intenta garantizar la aplicación de criterios imparciales.

El modelo portugués de elección de un director no profesional es similar al modelo que tenía España antes de la LOCE (2002). En este modelo se establece la elección democrática del director por los órganos escolares. Si bien, tanto en Portugal como en España se han producido modificaciones y reformas que adoptan las características propias de una mayor profesionalización, es el caso de la selección por concurso de méritos o del aumento de la estabilidad en el desempeño de la dirección.

Figura 7. Esquema del modelo de dirección según Estruch (2002).



Podríamos simplificar todas estas ideas en dos alternativas principales, Moreno (1997) establece un modelo “político” y otro “profesional” enlazándolas con las ideas de “cargo” y de “profesión”: *“Cuando la dirección se concibe como un “cargo” en el*

sentido político de la palabra, el acceso a la misma transita a través de los cauces de participación social abiertos por el sistema educativo, bien sea en forma de elección democrática entre varios candidatos, bien a través de la búsqueda de un consenso entre los distintos grupos implicados, o bien a través de un “ritual” que, a partir de un consenso previo entre las partes, desemboque en una elección. Por otro lado, cuando la dirección escolar se concibe como “profesión”, esto es, como un conjunto de tareas, funciones y responsabilidades específicas al margen de la docencia en el centro, el acceso toma la forma de un concurso, más o menos objetivo y estructurado, con el que se pretende premiar al candidato supuestamente mejor preparado y con los méritos idóneos para “dar el salto” a un nuevo estatus profesional”. (p.101)

Al tratar este tema se nos presenta la dicotomía de “Modelo político vs. Modelo profesional” puesto que en el primer caso el acceso a la dirección depende en gran medida de la iniciativa y de la disposición personal del candidato, que formula y asume un conjunto de compromisos a modo de “programa electoral”. El modelo profesional, por otro lado, exige, además de la disposición del candidato, que éste cuente con determinados méritos o requisitos. En el modelo político lo importante es la representación y el liderazgo personal del director, que ejerce su cargo con una duración limitada en el tiempo. Las opciones profesionales desplazan el interés por la representación y procuran situar al candidato en un estatus de director escolar, que se mantendrá estable. Las opciones más representativas de la dirección “política” se registran en Portugal y España. En cambio, Francia, Italia y Bélgica cuentan con una dirección profesional, e incluso han establecido un cuerpo administrativo diferenciado para los directores.

A su vez, es importante remarcar que existe una clara diferencia entre el concepto de “selección” del director y el de su “elección”. Por lo general se observa que de la elección del director por votación resulta la inseguridad y salta a la vista la duda que se tiene hacia el director electo, ya que en la votación pueden existir factores que levanten sospechas y que no respondan a los intereses del centro. De hecho, dependiendo de la opción que se elija en función a la estabilidad temporal se podrá observar si la dirección es más bien un “cargo” o una “profesión. Si presentamos limitaciones temporales en cuanto a las funciones directivas (necesidad de actualización, evaluación periódica, mayor participación de la comunidad educativa) estamos favoreciendo en parte la estabilidad temporal ya que estaríamos creando procesos para la mejora del centro. Esta

estabilidad en el cargo es algo que debemos plantearnos ya que, como se ha mostrado, en otros países con modelos participativos de administración escolar los directores son elegidos por tiempo indefinido, por tanto observamos que prima la selección del director frente a la elección, aunque en ciertos lugares no está aun bien definido.

No faltan tampoco quienes argumentan la falta de perspectivas de futuro que impone la provisionalidad de la función directiva, por lo que juzgan necesaria una mayor estabilidad del cargo (Álvarez, 1994). En sus trabajos señalan en repetidas ocasiones que, pese a que los propios directivos consideran importantes determinadas tareas (dinamización del centro, cambios e innovaciones...) que contribuyen a desarrollar los planteamientos de la reforma y a mejorar su labor, la mayoría no las realiza porque la temporalidad de su cargo no permite desarrollar proyectos a medio y largo plazo.

Tras tratar los modelos principales de los diferentes países, se plantean las cuestiones sobre cómo se trabaja con ellos, qué requisitos presenta cada uno y cuáles son los procedimientos de acceso. Todo esto lo podemos resumir en: Titulación específica, formación inicial previa y experiencia profesional. Con respecto a la titulación, simplemente, se necesita la misma que ya posee el resto del profesorado del nivel educativo correspondiente. Sin embargo en España a partir de 1995 se requería una acreditación posterior de una formación específica y desde 2003 el candidato debe superar un concurso de méritos, formación y un periodo de prácticas. Además en algunos países como Escocia y los Países Bajos el futuro director debe poseer un estatus de profesor cualificado (diez años de experiencia docente), en Alemania estiman, además, experiencia en puesto de responsabilidad de la función pública, y en la mayor parte del Reino Unido exigen experiencia específica en tareas administrativas desarrolladas en el centro.

Por su parte, los procedimientos de acceso a la dirección pueden darse de dos maneras, junto con sus variantes: Puede ser mediante selección posterior a un anuncio público para un puesto específico, donde en Alemania y Austria la realiza el Ministerio o las autoridades locales a través de la demostración de aptitudes y los resultados de una evaluación; en Dinamarca, Finlandia, Suecia, Irlanda, Países Bajos, Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte se lleva a cabo a partir de entrevistas y de la revisión del currículum del candidato por parte de las autoridades locales o de los órganos de gobierno del centro. Y finalmente por procedimientos de selección democrática en Portugal después

de la verificación de determinadas condiciones de los candidatos mediante un concurso; o en España tras la resolución de un concurso de méritos y la superación de un curso de formación y periodo de prácticas.

Otra forma de proceder es mediante una selección sin referencia a un puesto concreto, esto es, por una oposición organizada por el Ministerio (Italia), por una selección de la Academia a partir de una lista de aspirantes cualificados (Francia), a partir de las aptitudes, característica y expediente, considerando un informe elaborado por el Consejo regional de educación (Grecia), o una selección a cargo del Consejo de gobierno bajo la recomendación del Ministerio de Educación (Luxemburgo).

Es interesante apreciar la diversidad de configuraciones directivas que existen en el entorno europeo, a partir de las variables principales que otorgan la identidad a la dirección. Álvarez (1991) apunta, el cuidado especial que ponen la mayor parte de los países para seleccionar los directores, en la medida en que éstos personalicen el liderazgo institucional y la representación del Estado en los centros. Pueden advertirse, además, tendencias hacia el aumento de la participación en la toma de decisiones de los centros, la mejora de la cualificación de los directivos y gestión de los centros con mayores espacios de autonomía.

6. REVISIÓN DE ESTUDIOS EMPÍRICOS

a) Justificación de la revisión de estudios empíricos

Cada método de elección de los que hemos conocido se suplementan o se alejan de la manera correcta de acceso a la dirección. La duda es si la forma de acceso puede afectar al desarrollo de esta; si la manera en la que los directores han sido elegidos o seleccionados afecta a su motivación, a la administración de sus tareas directivas y académicas o, por el contrario, sus problemas están relacionados con otros aspectos externos a su acceso. Por lo tanto es necesario conocer qué piensan los directores, e incluso los ex directores, sobre estas cuestiones, además teniendo en cuenta que los resultados que me dispongo a comparar fueron obtenidos hace un tiempo, creo conveniente revisar la opinión actual de los directores en la actualidad.

b) Objetivos

El objetivo principal de esta revisión de estudios empíricos es dar respuesta a estas cuestiones:

- ¿El modo de acceso afecta al desarrollo de la dirección, a la motivación y nivel de liderazgo del director de un centro?
- ¿Qué requisitos son importantes en el acceso a la dirección? ¿Es necesaria una experiencia previa para el desempeño del puesto directivo?

c) Metodología

El método para la comparación de resultados que voy a llevar a cabo consiste en la recogida de información de dos estudios empíricos (Sáenz y Debón, 1997; Murillo, 1999) en los que se tratan las formas de acceso a la dirección y el desempeño de tareas por parte de los directivos.

Por otro lado realizaré una entrevista a través de un cuestionario al efecto sobre el modelo de acceso perfecto según un director entrevistado y a partir de toda la información recogida obtendré unas conclusiones para poder dar respuesta a las preguntas planteadas como objetivos fundamentales de este trabajo.

d) Estudio y resultados

Desde siempre se ha visto al director como una figura respetada y admirada por la sociedad, pero la realidad es que nadie quiere hacerse cargo de este puesto. Y parece impensable que muy pocos docentes deseen formar parte de esta profesión tan valorada socialmente. Eso quiere decir que algo está ocurriendo en el seno de la dirección escolar.

En la entrevista realizada al director mediante un cuestionario (anexo1), se ha obtenido la siguiente respuesta al preguntarle si está motivado en su trabajo: *“Si, porque es lo que he decidido hacer, nadie me ha obligado aunque sí es cierto que pensaba que esto sería de otra manera, hay demasiado trabajo de administración y menos trabajo relacionado con la educación en sí”. “Creo que me gustaría continuar en mi puesto. Aunque algunas veces me he sentido cansado, no he pensado en dejarlo”*

Como ya hemos podido comprobar a lo largo de la revisión histórica el director no tiene entre sus obligaciones todas las que debería o querría, pues en los últimos años se ha dedicado a seguir órdenes directas de quién posee todo el poder en el centro, es decir, del Consejo Escolar.

Esta puede ser una de las razones por la que los docentes pierdan las ganas por dirigir un centro, ya que en un 51,5% de los centros ni siquiera ha habido candidatos al puesto Sáenz y Debón (1997). El hecho de que en la elección del Director de un centro

no haya candidatos o existan muy pocas candidaturas tiene que ver con factores como la falta de condiciones para ejercer la función directiva, el sistema de elección, etc.

El director entrevistado afirma que: *“Accedí mediante elección por el Consejo Escolar, (LOGSE). Quizás sería más correcto mediante una oposición o concurso de méritos, aunque si eres el único que quiere acceder a la dirección de este colegio, tampoco veo mucha diferencia”*.

Es obvio que la opinión de los directores es necesaria para conocer otro punto de vista de las formas de acceso y las condiciones requeridas. Pues bien, a la hora de conocer qué sistema de elección prefieren, los directores afirman que su elección fue consensuada, por lo que no existe una elección democrática completa. Eso quiere decir que no importa el nombre adjudicado a la forma de acceso pues tanto una elección por la Administración como por un sistema democrático acabará siendo una elección consensuada.

En la entrevista, el director dice: *“Fue una elección democrática, donde ya se sabía de antemano quién era el elegido puesto que era el único candidato al puesto. Sé que estaba preparado porque había pasado unos años como jefe de estudios y conocía perfectamente el funcionamiento del centro, pero soy consciente de que hay otros medios más adecuados para el acceso.”*

Por lo que preguntándonos por el sistema de acceso, los directores creen más conveniente el acceso mediante oposiciones al Cuerpo de Directores. Paradójicamente este sistema fue creado mediante el Reglamento de Directores en 1967 y eliminado por la LGE (1974) unos años más tarde presentando a la Administración como la única encargada del acceso a la dirección. Otro de los sistemas que ven adecuado es mediante la elección por el consejo escolar del centro con la acreditación de la Administración Educativa (LOPEGCED, 1995). Por lo que otra vez, destacan los métodos de selección frente a los criterios de elección.

Es destacable, como ya afirman Sáenz y Debón (1997) en su estudio, que sólo un 11,5% de la muestra cree “adecuado y correcto” el acceso a la dirección mediante una elección democrática del Consejo Escolar.

Me parece interesante destacar uno de los ítems que aparece en el cuestionario que llevaron a cabo Sáenz y Debón a un grupo de directores y ex directores, en la que presentaron unas líneas para poder aportar opiniones, con la idea de conocer qué cambios o propuestas de sistemas demandaban los encuestados obteniendo lo siguiente:

- Formación
- Cuerpo profesional
- Mayores atribuciones
- Más remuneración
- Potenciación de las figuras del Jefe de Estudios y Secretario
- No al nombramiento obligatorio por la Administración
- Mayor atención a las opiniones del Claustro

De esta información, que está ordenada por énfasis, podemos remarcar que para los encuestados lo más importante es la formación y como continúa en el siguiente punto, lo que desean es una formación más profesionalizada y por supuesto, algo que ya hemos destacado anteriormente, como es que los candidatos a dirección no quieren que la Administración tenga tanto poder en la decisión de acceso a la dirección escolar.

En cuanto a esta pregunta el director entrevistado comenta que: *“La formación es imprescindible ya que este puesto requiere mucha dedicación, compromiso y responsabilidad, sin duda. Yo no tuve toda la que querría y he tenido que prepararme después de acceder al puesto, porque si no me hubiese formado, habría tenido problemas para desarrollar mi trabajo”*

Otra de las preguntas que nos planteamos es qué requisitos son importantes, puesto que según los encuestados en primer lugar se encuentra “tener experiencia en el cargo directivo” y en segundo lugar “la experiencia en órganos de coordinación pedagógica”. Y es aquí donde se nos presenta un problema, ¿a qué dedican los directores su tiempo de trabajo?, pues según afirma Murillo (1999) en su estudio, los directivos dedican más tiempo a tareas burocráticas, administrativas y de gestión que a tareas de carácter pedagógico. Por lo que es obvio que entre los requisitos que se buscan en la actualidad, no se encuentran principalmente ni las experiencias pedagógicas ni la experiencia docente; sino más bien, experiencia administrativa y de representación, cuando eso es solo una parte de lo que de verdad requiere la función directiva.

Pues a pesar de lo anteriormente dicho, una amplia mayoría de los directores llega a su puesto sin experiencia previa en otros cargos directivos, de la misma manera Murillo (1999) afirma que no tener mucha experiencia no resulta un problema a la hora de llevar a cabo las funciones directivas (reuniones con el profesorado, con los padres, evaluación y actitud hacia la mejora de resultados), exceptuando las relativas al trabajo en equipo con los docentes. Por otro lado, los encuestados no creen que tener muchos años de

experiencia suponga una diferencia de calidad, aunque para la gran mayoría (73,8%) son más importantes los aspectos profesionales y formativos, que el método de elección democrático; algo que es lógico si comprobamos todos los resultados comentados anteriormente.

El director encuestado comenta al respecto que: *“Para el desempeño de la función directiva es necesaria una formación correcta, tanto administrativa como pedagógica, aunque esta última no se lleva a cabo todo lo que nos gustaría. La experiencia docente es importante pues te permiten anticiparte a situaciones problemáticas, pero no por llevar pocos años quiere decir que estés menos capacitado para el puesto. Además no siempre es bueno que el candidato a director haya sido docente en el centro ya que le mueven sensaciones e ideas muy subjetivas. En ciertas ocasiones es mejor que el director sea externo al centro”*

7. CONCLUSIÓN

Cuando observamos este TFG hay varios aspectos que debemos tener en cuenta para obtener conclusiones satisfactorias. Para ello iremos poco a poco, extrayendo de cada apartado lo que considero más importante.

Para comenzar trataremos el tema de la trayectoria histórica donde podemos observar que se han producido una gran cantidad de cambios legislativos en muy poco tiempo. Desde la LGE no se ha parado de intentar modificar, a veces con éxito y otras no tanto, las leyes educativas españolas, con el fin de conseguir la calidad educativa tan deseada en este país. Pero por circunstancias políticas ninguna ley dura lo suficiente como para obtener resultados. Ciñéndonos al ámbito de la dirección escolar y en concreto a la de su acceso podemos observar como hay marcadas dos líneas claras, la elección versus la selección de los candidatos. Si observamos la tabla de la Figura 4 podemos observar cómo durante algunos años ha prevalecido la elección frente a la selección cuando los directivos prefieren todo lo contrario, como veremos más adelante. Con esto quiero decir que la importancia que las entidades encargadas dan a los requisitos, tales como formación, experiencia, presentación de proyectos, en definitiva, méritos profesionales es nula o muy escasa, ya que tienen en cuenta aspectos como la antigüedad en el centro o la relación con el Consejo Escolar, puesto que normalmente son ellos los encargados de la elección del director y la mayoría de las veces con más poder que el propio director.

En cuanto al estudio comparado, hemos situado a España en diferentes modelos según si el autor era Álvarez (1991) o Estruch (2002), pero al final, el resultado es el mismo. España tiene, junto con Portugal, un sistema que difiere mucho de los del resto de países. Esto quiere decir que debemos analizar qué circunstancias hacen que la educación en otros países sea mejor que en el nuestro, para poder modificar nuestra legislación de alguna manera que llegue a ser eficiente y en la que todos lleguemos a un acuerdo, aspecto que parece una utopía.

Para ello vamos a detectar posibles similitudes y diferencias entre los modelos extranjeros y el nuestro propio. Por ejemplo, algo que podemos destacar en los modelos de Álvarez (1991) es que en todos los países excepto en España, se selecciona al director o mediante una serie de méritos y una posterior entrevista, o se realiza un concurso-oposición. Pero en ningún caso se da poder al Consejo Escolar para que decida quién es el candidato idóneo para el puesto.

En cuanto a los modelos seleccionados por Estruch (2002), encontramos más diferencias como que en el modelo escandinavo se da la oportunidad de acceso a la dirección a un candidato externo al centro, mientras que en España, la mayoría de las leyes toman como requisito fundamental, que el candidato lleve cierto tiempo en el centro o incluso tenga destino fijo en él.

Otro aspecto característico del resto de países es que presentan al director como la persona que ostenta el poder en el centro por lo que es el encargado y representante principal del mismo. Mientras, en España, el director se ve obligado a recibir las órdenes de un grupo de personas, donde muchas de ellas no están implicadas en el ámbito pedagógico sino más bien administrativo del centro. Todo esto hace que la imagen del director se vea deteriorada desde el punto de vista social y desde el de los propios docentes que se niegan a optar a ese puesto.

A pesar de tantas diferencias, encontramos que hay un requisito común entre todos los modelos, puesto que parece obvio que es esencial que el candidato sea o haya sido profesor en el tipo de escuela correspondiente. Hay que destacar como excepción en este requisito a Inglaterra y Gales donde no es necesario.

Todos estos modelos con sus diversas características hacen que nos preguntemos qué es lo que de verdad necesita una persona para dedicarse a la dirección de un centro. Cuántos requisitos, habilidades, o motivación debe presentar ese director para que se le vea como una persona competente. Esta es una de las razones por las que los docentes

no quieren y pierden las ganas de dirigir un centro. La falta de condiciones para ejercer la función directiva o el sistema de elección son algunos de los factores por los que en la elección del director de un centro rara vez hay candidatos. Todas estas circunstancias hacen que se deteriore la dirección lo que es un primer paso para que la organización del colegio se vea afectada y como consecuencia afecte a la educación allí impartida.

En cuanto a la revisión del estudio empírico podemos ver como Murillo (1999) afirma aspectos tales como que el director no tiene como funciones todas las propias de un director, por lo que concluyo que esto tiene su lógica si ha sido elegido con unos requisitos que no tienen en cuenta su formación anterior, ya que lo que les interesa a los que lo dirigen son aspectos como la estabilidad del director en el centro o sus años de antigüedad docente. Pero nadie le ha preguntado que conocimientos posee sobre dirección de un centro o por qué desea ser director. Por lo que teniendo en cuenta que el directivo solo se dedica a seguir órdenes estrictas de un grupo de personas, pierde toda capacidad de decisión, liderazgo y representación que deberían ser propias del director de un centro.

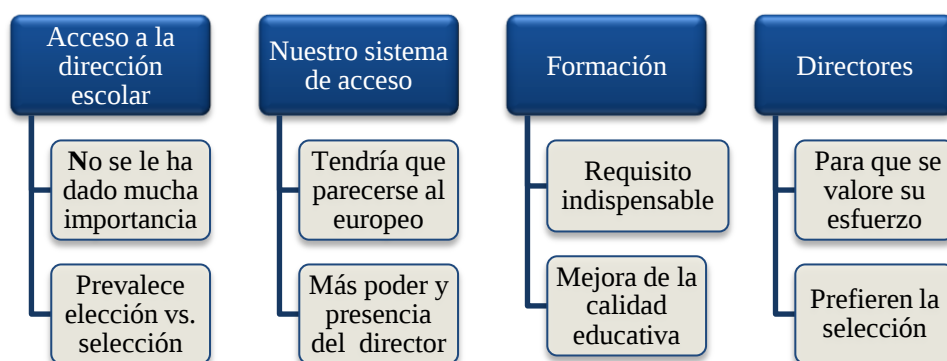
Otro aspecto que podemos destacar es la forma de acceso, que según se ha establecido es mediante una elección democrática y que como podemos observar se nos remarca que no es ni la mitad de democrática de lo que se pensaba pues ya desde un primer momento se conoce al único candidato y como no se tiene en cuenta nada de su formación anterior, se le asigna como director del centro. Suponiendo todo esto se consensua y se llega a un acuerdo para que todo el mundo elija a este único candidato como futuro director.

Coincidiendo con Montero (2013) cuando dice que *“la vinculación del desempeño directivo con la mejora de los resultados de los estudiantes guarda relación directa con el alcance de las competencias asumidas, las condiciones de ejercicio de las mismas, la formación inicial y continua en el desempeño y, por esto mismo, el grado de profesionalización”*. (p.14) y por todas las circunstancias vistas anteriormente, puedo decir que tantos los directivos como el resto de docentes están de acuerdo en que el acceso a la dirección sea mediante selección pues es la mejor manera para que el puesto lo ocupen de una manera justa y donde se valore todo el trabajo y esfuerzo que hacen para formarse y para su posterior permanencia en el cargo. Ya que no es de extrañar que cuando a un director se le selecciona, se tiene en cuenta todo su potencial para poder

aprovecharlo en la mejora del centro y en la educación que se imparte en el mismo, por lo que todos salimos ganando.

Estas conclusiones obtenidas tras observar todos los aspectos relacionados con el acceso a la dirección escolar, pueden ser resumidas en el siguiente esquema (ver Figura 8).

Figura 8. Esquema con las conclusiones finales.



8. PROPUESTAS DE MEJORA

Tras este análisis tan profundo del acceso a la dirección, principalmente en España, hemos llegado a unas conclusiones que nos dan pie a plantearnos una propuesta de mejora tanto de la educación en general como del acceso a la dirección de un centro en particular, pues hemos podido comprobar que ambos aspectos van ligados.

Dentro de este tema tan tratado y polémico debemos tener en cuenta, no solo lo que opina el futuro director, sino también el resto de docentes, las familias, y la sociedad en general ya que es una cuestión que nos afecta de manera significativa. Es por ello que hablamos de participación de toda la comunidad a la hora, por ejemplo, de seleccionar las leyes adecuadas, que mejoren esta situación. Deberá ser una ley que permita al director la descentralización, la eficacia y control de los resultados, que le de autonomía y libertad en el desarrollo de su cargo y que por supuesto permita la participación de la sociedad a la hora de tomar decisiones importantes.

Como se puede ver, estoy hablando de una ley que remueva y modifique todo lo que entendemos hoy en día por dirección; una ley que cambie la forma de pensar de toda la sociedad, políticos y gente con poder incluida.

Por lo tanto, sería una ley que, en primer lugar, favoreciera la selección del director mediante los principios de méritos, capacidad, publicidad y adecuación personal al

puesto. Estando abiertas la selección a candidatos de la localidad, zona o entorno, rompiendo de esta forma el carácter endogámico de la actualidad.

Se trata en definitiva de hacer más atractivo el ejercicio de la función directiva y conseguir una dirección más eficaz.

Parece que se haya inventado una ley nueva con toda esta información, pero en realidad, ya se planteó hace tiempo una ley que reunía todos estos requisitos, la LOCE (2002) es la que más se acercó a estas propuestas, aunque se ha dejado de lado porque no se ha analizado de forma objetiva por las autoridades en el cargo. Ya que en resumen lo que propone es un modelo de selección del director atendiendo a los criterios de publicidad, mérito y capacidad sustituyendo al anticuado modelo de la elección democrática del director.

Para finalizar, y teniendo en cuenta todo lo dicho anteriormente, creo que el futuro de los directores está ya escrito en la nueva ley LOMCE (2013) donde se plantean requisitos similares a los que presentó la LOCE en su momento, por lo que al menos en cuanto a la selección del director se refiere está todo fijado correctamente, si esta ley se establece. En cambio si esto no ocurriese, la sociedad debería plantearse qué es lo que está haciendo con la educación y si de verdad desean que los directores de los centros donde estudian sus hijos sean elegidos a dedo como si fuese un juego de niños.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (1991). El panorama europeo. *Cuadernos de pedagogía*, 189, 16-19.
- Álvarez, M. (1994): Otra alternativa más profesional. *Cuadernos de Pedagogía*, 22, 70-71.
- Beltrán de Tena, R. y otros (2004). Evaluación de la función directiva en los centros docentes sostenidos con fondos públicos. *Enseñanza*, 22, 35-76. Salamanca, España: Ediciones de la Universidad.
- Escudero, J. M. (2004). Claves complementarias para hablar de la dirección de los centros escolares. *Enseñanza*, 22, 139-158. Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Estruch, J. (2002). Hacia la profesionalización de la dirección de centros escolares. *Revista de Educación*, 329, 77-90.
- Fernández, M. (2007). Dirigir, en España, es morir. Resistencias corporativas y estilos de dirección en los centros docentes. *Revista de Educación*. 344, 511-532.
- MECD (2001). *La dirección escolar: Análisis e investigación*. Madrid: MECD.
- Montero, A. (2006). *Selección y nombramiento de los directores de centros docentes en España* (Tesis doctoral). Universidad de Sevilla, Sevilla, España.
- Montero, A. (2008). El acceso a la dirección en el sistema educativo español. Dificultades para la definición de un modelo. *Revista de Educación*. 347, 275-298
- Montero, A. (2013). Dirección de centros y resultados educativos: una relación mediada por el liderazgo. En Organización y gestión educativa. *Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación* 21 (6) p. 11-14.
- Moreno, J. M. (1997). Estudio comparado de los modelos de acceso-selección a la dirección de centros escolares. En A. Medina (coord.). *El liderazgo en educación*, 99-109. Madrid: UNED
- Murillo, F. J., Barrio, R. y Pérez- Albo, M^a. J. (1999): *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: MEC-CIDE.
- Murillo, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=55140403>

Sáenz, O. y Debón, S. (1997). El deterioro de la dirección escolar. Estudio de algunos factores. En M. Lorenzo, F. Salvador, f. y otros (Coords.): Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Perspectivas actuales. *Actas de las I Jornadas Andaluzas sobre Organización y Dirección de Centros Educativos*. Granada: Grupo Editorial Universitario.

Sáenz, O. y Debón, S. (2000). El acceso a la dirección escolar en España. *Bordón*, 52 (1), 107-122.

Sarasúa, A. (2003). La dirección escolar: selección y formación. *Organización y Gestión Educativa*, 2, 2.

10. REFERENCIAS LEGISLATIVAS

Ley 17 de julio de 1945, sobre Educación Primaria (BOE, 18-07-1945)

Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y financiamiento de la reforma educativa (BOE, 04-08-1970)

Ley Orgánica 5/1980, de 19 de julio, por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares (BOE, 27-06-1980)

Ley Orgánica 8/1985 del Derecho a la Educación (BOE, 04-07-1985) (LODE)

Ley Orgánica 1/1990, del 3 de octubre General del Sistema Educativo (BOE, 03-10-1990) (LOGSE)

Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes (BOE, 21-11-1995) (LOPEGCED)

Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (BOE, 24-12-02) (LOCE)

Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE, 04-05-06) (LOE)

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa (BOE, 09-12-2013) (LOMCE)

**CUESTIONARIO SOBRE EL
DIRECTOR IDEAL,
PARA LA CREACIÓN DE UN NUEVO
MODELO DE ACCESO A LA
DIRECCIÓN**

Sexo: ☒ Hombre ☐ Mujer

Edad: ☐ De 30 a 40 años ☐ De 40 a 50 años ☒ Más de 50 años

Años docencia: ☐ De 0 a 5 años ☐ De 5 a 10 años ☒ Más de 10 años

Dedicación: ☒ Tiempo completo ☐ Tiempo parcial

Otros datos: Fue Maestro de Educación Física, posteriormente Jefe de Estudios y ahora es director del mismo centro, C.E.I.P. Pero Xil.

Cuestionario

1- ¿Cómo accedió al puesto de director? ¿le hubiese gustado acceder de otra manera?

Accedí mediante elección por el Consejo Escolar, (LOGSE).

Quizás sería más correcto mediante una oposición o concurso de méritos, aunque si eres el único que quiere acceder a la dirección de este colegio, tampoco veo mucha diferencia.

2- ¿En qué consistió su elección? ¿Se sentía preparado para el puesto?

Fue una elección democrática, donde ya se sabía de antemano quién era el elegido puesto que era el único candidato al puesto. Sé que estaba preparado porque había pasado unos años como jefe de estudios y conocía perfectamente el funcionamiento del centro, pero soy consciente de que hay otros medios más adecuados para el acceso.

3- ¿Cuáles cree que serían las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores) necesarias para acceder al puesto y desempeño de la función directiva?

Para el desempeño de la función directiva es necesaria una formación correcta, tanto administrativa como pedagógica, aunque esta última no se lleva a cabo todo lo que nos gustaría. La experiencia docente es importante pues te permiten anticiparte a situaciones problemáticas, pero no por llevar pocos años quiere decir que estés menos capacitado para el puesto. Además no siempre es bueno que el candidato a director haya sido docente en el centro ya que le mueven sensaciones e ideas muy subjetivas. En ciertas ocasiones es mejor que el director sea externo al centro.

4- ¿Cómo de importante cree que es la formación para el acceso a la dirección? Numere del 1 al 5 (siendo el 5 la más importante)

La formación es imprescindible ya que este puesto requiere mucha dedicación, compromiso y responsabilidad, sin duda. Yo no tuve toda la que querría y he tenido que prepararme después de acceder al puesto, porque si no me hubiese formado, habría tenido problemas para desarrollar mi trabajo. Por lo que yo le daría un 5.

5- ¿Qué criterios considera necesarios para la selección del director?

En mi opinión hay que tener en cuenta los méritos académicos y profesionales del futuro director, además se deberían mirar los resultados obtenidos a lo largo de su docencia, pues los conocimientos pedagógicos son prácticamente los más importantes para saber dirigir un centro.

6- ¿Siente que su trabajo le motiva? ¿Por qué?

Sí, porque es lo que he decidido hacer, nadie me ha obligado aunque sí es cierto que pensaba que esto sería de otra manera, hay demasiado trabajo de administración y menos trabajo relacionado con la educación en sí.

7- ¿Le gustaría continuar con su puesto? ¿ha pensado alguna vez en dejarlo?

Creo que me gustaría continuar en mi puesto. Aunque algunas veces me he sentido cansado, no he pensado en dejarlo.

8- ¿Cree que la nueva ley (LOMCE) posee un enfoque adecuado en cuanto al acceso a la dirección?

Ha sido muy criticada, pero creo que podría aportar una nueva visión del director. No sé muy bien qué resultados podremos obtener, pero sería aconsejable poder ver qué pasará.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN