

La dirección de centros docentes (1): el modelo de Cataluña, ¿es el camino a seguir?

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

Periódicamente surgen reflexiones, artículos, congresos y propuestas (PISA, OCDE, etc.) sobre liderazgo escolar y periódicamente, aparecen nuevas normas que pretenden abordar el asunto buscando corregir las disfunciones y adecuar la dirección de centros a las nuevas exigencias. Sin embargo, seguimos sin encontrar el modelo de dirección que dé respuesta a las necesidades de organización y liderazgo que recaen actualmente sobre los centros docentes. Ninguna de las medidas que se han ido adoptando consigue resolver la falta de candidaturas para las direcciones, ni ha encontrado el necesario equilibrio entre la capacidad de decisión que deben tener los directores y una efectiva participación de la comunidad escolar.

Básicamente hay dos problemas: un modelo de dirección obsoleto que no responde a la realidad de los centros y la falta de candidatos (y, por tanto, de proyectos). Muy posiblemente el segundo de ellos sea en gran parte consecuencia del primero. La LODE apostó por un modelo participativo y de elección directa por el consejo escolar del centro (sin participación de la Administración educativa) con la idea de que dicho órgano eligiese el mejor de los proyectos presentados. Esta forma de elegir directores ha producido efectos no deseados. De una parte, al no estar presente la Administración educativa en ningún momento del proceso de elaboración de proyecto de dirección, ni en la elección del director-proyecto, esta (la Administración) recibe un producto acabado, con un director elegido y un proyecto desconocido con el que no existe ningún grado de compromiso, sin garantías de que dicho proyecto de dirección sea coherente con la programación general de la enseñanza, con la planificación escolar de la zona, ni exista compromiso o garantía de financiación para las distintas medidas que pudiera contener el proyecto (plantillas, infraestructuras, etc.) y, de otra parte, el espíritu participativo y democrático queda sin efecto al no disponer de suficientes candidaturas-proyectos. No se elige el mejor de entre varios candidatos y proyectos, sino que lamentablemente, y en el mejor de los casos, los consejos escolares se limitan a dar el visto bueno a la única candidatura presentada.

El Consejo Escolar del Estado, en sucesivos informes anuales viene instando a la Administración a corregir esta falta de candidaturas, calificando la situación de alarmante (informe del curso 88-89, 92-93 y otros) proponiendo medidas de apoyo a la dirección; reconoce que el número de candidatos sigue disminuyendo y aumentando el porcentaje de directores designados directamente por la Administración. La LOPEGCE (de 1995) intenta corregir la situación con algunas tímidas medidas tales como exigir una acreditación (formación previa) para poder ser candidato y reconoce una consolidación económica en función del número de períodos de ejercicio de la dirección evaluados positivamente. Se introducen tres elementos: requisitos de formación, evaluación y reconocimiento. La situación no mejora y los datos son tozudos: en la mayoría de los cursos del período 1985-2002 el porcentaje de directores designados fue superior al de los elegidos por los consejos escolares (como ejemplo, en 2009 en Cataluña, el 60% de los directores fueron nombrados por la Administración). La LOCE de 2002 modifica el sistema de elección por el de selección por parte de una comisión integrada por miembros del consejo escolar del centro y (esta vez sí) de la Administración educativa. Se produce un significativo cambio al pasar de la elección a la selección. Al estar presente en estas comisiones de selección,

la Administración, ahora sí, conoce los distintos proyectos y su viabilidad académica, funcional o presupuestaria antes de ser aprobados (la posterior LOE de 2006 mantiene estas comisiones de selección). La presencia de la Administración en estas comisiones se ha limitado, hasta ahora, a elegir al director-proyecto, pero no se ha aprovechado este paso para garantizar la viabilidad del proyecto seleccionado con un compromiso de dotación de los recursos necesarios. Tras las transferencias de competencias educativas a las comunidades autónomas, con distintas fórmulas y con el mismo escaso éxito, éstas han intentado mejorar la situación. Aparece la poco concreta figura del contrato programa o la carta de compromiso educativo. Con la idea de buscar un compromiso de los proyectos de dirección con la comunidad educativa, a la vez que un compromiso de la Administración con las medidas contenidas en el proyecto. Sin embargo, el problema de falta de candidaturas persiste.

No es problema exclusivo de España. Según la OCDE (informe de 2008), en muchos países los directores están agobiados, mal pagados y próximos a la jubilación, siendo muy pocos los que quieren ocupar estos puestos. De los 22 países de la OCDE, 15 tienen problemas para disponer de directores. Los "líderes" educativos, en la mayoría de los países, "ni guían, ni dirigen y limitan su función a labores puramente administrativas". El trabajo es mucho, el reconocimiento escaso y el sueldo poco (en España, las retribuciones medias de un director superan en un 20% a las de un profesor. En Inglaterra pueden alcanzar hasta el 180%). La mayor autonomía de los centros, debe acompañarse de nuevos modelos de liderazgo, garantizando la capacitación para ese liderazgo y el desarrollo de los

proyectos sujetos a rendición de cuentas, así como un reconocimiento económico y profesional.

De entre los distintos intentos habidos, merece la pena detenerse en el reciente Decreto 155/2010 del 2 de noviembre de 2010 aprobado por el Departamento de Educación de Cataluña que regula la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente. Desarrolla la Ley de Educación de Cataluña y el Decreto de Autonomía de Centros de agosto de 2010, y otorga más competencias y responsabilidad a los directores para poder "liderar proyectos educativos sólidos" con la finalidad de "mejorar los niveles de eficiencia y calidad en la gestión de centros".

El Decreto dedica ocho artículos a la enumeración de una larga lista de funciones atribuidas al director. Entre las medidas más significativas para poder desarrollar esas funciones citaré las siguientes: Autoridad Pública del director, con presunción de veracidad. Convierte al director en Jefe de Personal (hace más de 25 años que esta consideración estaba contenida en la LODE y posteriores leyes, pero las normas de desarrollo han mantenido esta figura casi vacía de contenido). Podrá participar en procesos de selección de personal docente y no docente. Podrá proponer la plantilla necesaria y solicitar puestos con requisitos adicionales que se cubrirán mediante procesos restringidos. Podrá seleccionar docentes para sustituciones temporales. Podrá asignar complementos salariales en función de tareas o de una especial dedicación. Se les dota de capacidad para instruir expedientes por faltas leves, resolverlos y aplicar las sanciones correspondientes. Se crea la figura del Director Profesional para determinadas escuelas e institutos. Podrá decidir sobre

la formación del personal docente y asignar destinos provisionales para ocupar vacantes.

Junto a este catálogo de competencias se contemplan otras medidas tales como: Procesos de formación específica previos al ejercicio de la dirección (Master en dirección de centros, que será mérito prioritario para acceder al cargo) y un programa de formación permanente. Se establecen procesos de evaluación "más rigurosos" cuyos resultados positivos supondrán un suplemento económico que aumentará al acumular mandatos, impidiendo la renovación en caso de evaluación negativa. La dirección es sometida al control social mediante el consejo escolar del centro y el control académico y administrativo de la Administración, y se ejerce en el contexto de la autonomía de los centros. Se establecen medidas de reconocimiento y de carrera profesional, tales como la consolidación de un grado personal docente superior, la posibilidad de acceso a otros cuerpos docentes, a puestos de trabajo en la función pública docente o de la Administración educativa, la obtención de la categoría superior de senior o de la acreditación de directivo profesional docente.

Este Decreto tiene una estructura coherente. Plantea un catálogo de funciones, establece unas medidas para llevarlas a cabo aumentando significativamente su capacidad de decisión e intervención en la vida del centro, exige requisitos de formación previa y permanente, exige un proyecto de dirección ligado a una carta de compromiso educativo en la que también se hace responsable a la Administración, establece mecanismos de evaluación y de control social y administrativo y contempla medidas de reconocimiento económico y de carrera profesional.

Como se ve, este Decreto supone una apuesta decidida con medidas significativas que apuntan claramente en una dirección, la de disponer de directores con gran capacidad de decisión y con innegables elementos de profesionalización. Todo hace pensar que, de no existir el marco de la LOE (origen exclusivamente docente de los directores, designación por una comisión de selección con presencia mayoritaria de la comunidad escolar...), posiblemente este Decreto hubiera ido mucho más allá, acercándose más a la figura de un gestor no necesariamente procedente del claustro e incluso no necesariamente de origen docente, tal y como ya ocurre en la mayoría de los países de la OCDE. Esta limitación supone unas de sus mayores virtudes: se mantiene el carácter docente de los directores y se avanza en la profesionalización de los directores, en el sentido de dotarles de capacitación profesional para ejercer las funciones encomendadas, sin recurrir a la creación de un cuerpo de directores.

Me resulta preocupante el perfil dibujado en este Decreto, a mi modo de ver, excesivamente jerárquico y presidencialista, con pocas referencias, casi ninguna, al equipo directivo. La complejidad de los centros actuales exige una dirección colegiada en la que las decisiones se adopten en red y contando con la necesaria voluntariedad y participación de todo un equipo directivo.

¿Conseguirá este Decreto corregir la falta de candidaturas y dotar a los centros de un verdadero liderazgo mejorando su funcionamiento? Dudo mucho que las medidas de reconocimiento profesional y retributivo contempladas en él para los futuros directores compensen en la suficiente medida el abrumador catálogo de funciones, competencias y responsabilidades como para provocar un aumento de candidaturas. Este decreto dibuja un perfil de director, pero no aborda el problema de fondo: el modelo de dirección de los centros docentes. Tema de suficiente envergadura como para dedicarle otro artículo más adelante.

