

Gestión

Propuestas contra el absentismo en la dirección escolar

Jaime Fernández
Redactor-Jefe del TE

EL DEBATE sobre el modelo de dirección escolar gira en estos momentos alrededor de dos datos significativos: el primero, procedente del anterior informe anual del Consejo Escolar del Estado, según el cual el 70% de los directores de centros de Primaria son elegidos por la Administración y no por los consejos escolares, como establece la LODE. Sin embargo, el último estudio del Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (INCE) corrige estos porcentajes al señalar que el 60% de los directores de colegios y el 59% de los de instituto han accedido al puesto por elección del consejo escolar mientras que el 40% y 41% restante lo han hecho por designación de la Administración.

El segundo dato recabado por el INCE es que el 50% de los profesores creen que el director debe ser elegido por el claustro.

Precisamente este asunto fue objeto de discusión en dos foros celebrados en el último trimestre del curso pasado en Madrid. Uno estuvo organizado por el Instituto Superior de Formación del Profesorado del Ministerio de Educación y otro por la Fundación Hogar del Empleado (FUHEM), el Forum Europeo de Administradores de Educación y la Universidad Pontificia de Comillas (Madrid). La propuesta de futuro en la que coinciden casi todas las voces se concreta en la necesidad de potenciar la profesionalización de la función directiva.

En el congreso promovido por la Administración, bajo el epígrafe En clave de calidad: La dirección escolar, participaron más de 500 directores, interviniendo además representantes sindicales y de diversas asociaciones. Los participantes apostaron por dotar de mayor autonomía a los directores, reforzando su autoridad para facilitar la toma de decisiones, además de incrementar la autonomía de gestión, de recursos y de relaciones con la Administración.

Con este encuentro con directores, el Ministerio pretendía recabar sugerencias para la tramitación de la Ley de Calidad. La intención del equipo ministerial es "profesionalizar e incentivar" la figura del director escolar, además de consolidar su nivel retributivo y potenciar su autonomía de gestión y su autoridad.

Para combatir el elevado índice de absentismo que se observa en la presentación de candidatos a ejercer la dirección, el congreso acordó que en la elección del director se debe conjugar la profesionalización con la participación del claustro de profesores, así como la contribución de otros sectores de la comunidad educativa, con una valoración de los méritos académicos y profesionales de los candidatos.

Entre las propuestas que se plantearon figuran que la condición docente del candidato continúe siendo un requisito previo para el acceso a la función directiva. También se aconseja que tenga experiencia previa en cargos directivos o de coordinación didáctica.

Asimismo se propuso una formación inicial en habilidades o estrategias de dirección, en gestión administrativa y de recursos humanos, además de una adecuada preparación de carácter académico. Esta formación deberá complementarse con una formación continua durante el ejercicio de la función directiva.

También se acordó que, ante las dificultades derivadas del ejercicio de la función directiva, se facilite a los directores que, al finalizar el período de gestión, puedan realizar otras funciones fuera de su centro.

El otro congreso, organizado por la Fundación Hogar del Empleado, abordó también el absentismo en la presentación de candidaturas a directores escolares. Para el experto en liderazgo escolar, Manuel Álvarez, “aunque en España la cultura participativa está muy arraigada, eso no impide que tenga defectos, entre los cuales, el más destacado sería un modelo de director que no toma decisiones”. Álvarez defendió la profesionalización del director, pero tampoco discutió el actual modelo que, al estar muy arraigado, resultaría difícil de cambiar. No obstante, señaló que el modelo actual tendría que disponer de más independencia respecto al propio claustro que lo ha elegido y a la Administración.

Todos los ponentes de las jornadas coincidieron al subrayar que la figura del director de cuerpo no ha funcionado en España.

El catedrático de Educación Comparada de la UNED y ex director del INCE, José Luis García Garrido, admitió que los modelos europeos de dirección presentan problemas. En cuanto al modelo español, que no comparte, destacó que es original pero ineficaz. Tampoco se mostró partidario de un director de cuerpo.

En la mesa redonda de los sindicatos de enseñanza, el secretario general de la Federación de Enseñanza de CC.OO., Fernando Lezcano, dijo que hay que mejorar el modelo actual pero sin darle la vuelta por completo y respetando lo establecido por la Constitución.

El ex viceconsejero de Educación del Gobierno vasco, Alfonso Unceta, indicó que no se puede hablar de dirección sin abordar el modelo de centro y abogó por una dirección participativa, que salga elegida entre los miembros del propio centro y que vaya profesionalizándose a partir de la formación, a la que se pueda acceder una vez en el puesto, y de la propia experiencia, ya que los conceptos de dirección participativa y gestión profesional no son, en absoluto, antagónicos. Unceta se mostró totalmente contrario a cualquier modelo de dirección de cuerpo y en contra también del director externo al centro.

En representación de la CEAPA, Joan Amízaga apostó por un modelo participativo y volvió a insistir en el falso antagonismo entre la dirección profesional y la participativa. El 42% de los directores de colegios públicos, el 59% de los institutos y el 44% de los centros concertados llevan entre uno y cuatro años seguidos en el ejercicio de su puesto actual. Más de trece años sólo llevan el 17% de los directores de colegios públicos, el 7% de los de institutos y el 25% de los de centros concertados.

El 61% de los actuales directores de colegios públicos y el un porcentaje similar en el caso de los institutos obtuvieron por la vía de la experiencia directiva anterior la acreditación pertinente. En torno al 36% obtuvieron la acreditación mediante cursos específicos o titulación y méritos docentes.

El 76% de los directores de colegios públicos lleva más de diez años trabajando como profesores en el centro; el 54% de los de institutos y el 57% de los de centros concertados. El 54% de los directores de institutos llevan trabajando como docentes menos de 20 años; en el caso de los colegios el porcentaje es del 19% y en el de los centros concertados el 33%. El 27% de los directores de colegios públicos lleva más de treinta años en la profesión y el 28% en los centros concertados, frente al 10% en los institutos.

Modelos europeos de dirección

En los países de la Unión Europea coexisten varios modelos de dirección escolar. Así, por un lado, están el modelo propio de los países con sistema educativo centralizado (Francia, Italia, Bélgica o Grecia, que conciben la función directiva en una línea administrativa, el directivo, que accede al cargo mediante concurso-oposición, es un representante del Gobierno, por lo que su labor consiste en regir el centro de acuerdo con las pautas de quien representa.) En países con un sistema educativo descentralizado, como Gran Bretaña, la función directiva se acerca a lo que podríamos llamar “modelo gerencial”. La función del director consiste aquí en gestionar los recursos económicos y humanos, así como en dar a conocer la identidad del centro al resto de la comunidad educativa.

Países como Suecia, Noruega, Finlandia o Países Bajos tienen un modelo de dirección pedagógico-profesional, que aúna las tareas de gestión con las tareas de asesoría pedagógica. En estos países se entiende que el director es responsable de la calidad del centro ante las autoridades locales.

En España se ha intentado conjugar la exigencia de cualificación del director con la máxima representatividad del mismo.

Según la ministra Pilar del Castillo, la norma que regula la situación actual, la Ley Orgánica de la Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes (LOPEG), de 1995, trata de introducir algunas condiciones más favorables a la profesionalización, al establecer que el candidato sea elegido por los miembros de la comunidad educativa entre aquellos profesores previamente acreditados por la Administración educativa. “El desarrollo de esta fórmula ha llevado, en la práctica, a lo que se podría denominar “personalidad escindida” de los directores –añadió la ministra- Al director le corresponde la doble misión de representar al centro ante la Administración y de representar a la Administración ante el centro. Esta dualidad es, con frecuencia, fuente de dificultades para el buen ejercicio de la función directiva debido a la complejidad que supone conjugar ambos cometidos”. Por último la ministra criticó, “por su ausencia de rigor”, el sistema de acreditaciones y el escaso respaldo que reciben los directores de las Administraciones educativas, lo que favorece la pérdida de la autoridad que necesita.

Más hombres que mujeres

Los puestos directivos en la enseñanza pública y menos en la concertada están ocupados mayoritariamente por hombres, según el último estudio del INCE sobre la función directiva. Así, en los colegios públicos el 69% de los puestos de director los ostentan hombres, el 78% en los institutos y el 50% en los centros concertados.

La mayor parte de los directores escolares tienen más de 40 años: el 92% de los de colegios de Primaria, el 83% de los de institutos y el 82% de los de centros concertados. El mayor porcentaje se sitúa en el tramo de 41 a 50 años. Los directores mayores de 60 años son más numerosos en los centros concertados (un 14%) que en los institutos o en los colegios públicos (un 2%).