

La dirección educativa y su problemática



Alfredo Mayorga Manrique
Inspector de Educación y Periodista
Ex Presidente del Consejo Escolar del Estado

Resumen

La dirección escolar es una figura clave en la organización y funcionamiento de los centros educativos, que adquiere cada día mayor relieve debido a la creciente complejidad de las instituciones escolares. La figura del director escolar ha recibido diferente tratamiento en las leyes educativas desde su aparición a finales del siglo XIX. Las funciones directivas y sus dimensiones están encaminadas a dar cumplimiento al objetivo de promover, impulsar, coordinar, supervisar y controlar todas las actividades de la institución escolar para plasmar en una realidad cotidiana el Proyecto Educativo. La dirección escolar exige profesionalidad, especialización, independencia y autonomía.

Palabras clave: dirección escolar, función directiva, participación, profesionalidad, independencia.

Introducción

Todo lo relacionado con la dirección educativa es objeto de permanente actualidad, polémica y controversia. Y ello tiene su origen no solo en opiniones conceptuales diversas e incluso diametralmente divergentes sino porque en el fondo existe una carga ideológica que reconoce implícitamente la gran influencia que puede ejercer el director escolar en las instituciones educativas. De aquí nace su deseo de teledirigirlo o manipularlo.

Pero las divergencias se producen no solo en el terreno de los principios sino que abarcan y se extienden a las realidades concretas de cómo se ejerce tan delicada tarea y quién debe ejercerla.

El director escolar, en todos los niveles educativos, pero especialmente en los básicos y obligatorios, ha sido, es y será figura cla-

ve en la organización y funcionamiento de los centros educativos y su papel y funciones adquieren cada día mayor importancia y relieve en base a la creciente complejidad de las instituciones escolares por abarcar cada día mayores tareas y responsabilidades, por el aumento creciente de los alumnos en número y en edad y por la implicación cada vez mayor de los factores co-gestores de la Comunidad educativa: padres, profesores, alumnos y fuerzas políticas y sociales. Todos ellos han pasado de ser simples espectadores orteguianos a implicarse en la vida de los Centros, a niveles no exclusivos en el terreno de la información, sino de gestión y gobierno, como reconoce nuestra Constitución, que en su artículo 27.7 señala: “los profesores, los padres y en su caso, los alumnos, intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración....”

Todo lo que hace relación a la dirección es clave en la organización y funcionamiento de los Centros educativos, tanto en sus aspectos estáticos como dinámicos. Por ello es uno de los elementos determinantes de la actividad educativa y factor clave de rendimiento y eficacia. A la postre de calidad.

Proceso y devenir histórico

La figura del director, con entidad propia y diferencia del docente, ha tenido un desarrollo paralelo al de las instituciones escolares, a su creciente complejidad y a las soluciones de los retos educativos propiciados por la organización escolar que ha pasado de tener un carácter artesanal a científico.

En España, en los terrenos básicos y obligatorios, los centros han recorrido, en su devenir histórico, un largo camino que va desde las escuelas mixtas a las actuales empresas y comunidades educativas, pasando por las unitarias, graduadas incompletas, graduadas completas, grupos escolares y agrupaciones. Un largo y sugestivo camino lleno de dificultades y esperanzas.

Eso hace que la figura del director escolar surja a finales del siglo XIX. El Reglamento de Escuelas, de 23 de septiembre de 1898, habló por primera vez de la escuela graduada y de los directores y una de las tareas que encomendaba a éstos era la de *“cuidar que existiese armonía entre los maestros”* y de *“la disciplina general de la escuela”*.

Dicho reglamento en su artículo segundo decía *“toda escuela normal tendrá una escuela en prácticas dirigida por el regente.”*

Con posterioridad, un año más tarde, el 29 de agosto de 1899, se establecieron el número de secciones de las graduadas y señala que *“al frente de ellas habrá un director.”*

En 1910 se generaliza la escuela graduada y se hace lo mismo con la función directiva profesionalizada que va unida a ella. Paso importante se dio en la República cuando por decreto de 1 de julio de 1932 se estableció que las vacantes fueran cubiertas por

directores que accedieran a su puesto por oposición.

La Ley de Educación Primaria de 1945 y su posterior reforma de 21 de diciembre de 1965 se ocupa de todo lo referente a la dirección y ésta última, en su artículo 76, creó el cuerpo de Directores Escolares como Cuerpo Especial de Funcionarios de la Administración Civil del Estado.

La “ley Villar” en 1970 diferenció la dirección de centro y de la de un área geográfica y declaró a extinguir el Cuerpo de Directores y finalizó con el carácter profesional de dicho puesto de trabajo. Y eso incidió de forma negativa en la calidad de la educación en los años posteriores como puso de relieve la Comisión de Evaluación de la Ley General de Educación y a cuyo frente estuvo el catedrático de derecho del trabajo y ex ministro, el leonés Fernando Suárez González, en el informe que se elaboró y que fue entregado al ministro de educación en aquel entonces Aurelio Menéndez donde se indicaba como factor negativo y causa del fracaso escolar la *“carencia de una dirección profesionalizada”*.

Desde aquella lejana época todo ha sido un tejer y destejer sin abordar ni solucionar la problemática educativa en el campo de la dirección y todo sigue en una permanente interinidad.

La función directiva y la participación

La participación, reto de los tiempos modernos, pasa no tanto por *“tomar parte”* como *“ser parte”* y ello conlleva una diferenciación de áreas de trabajo, competencias y responsabilidades, desterrando el falso y demagógico concepto de que todos valemos para todo y debemos participar y decidir, en igualdad de condiciones, en todo. No admite, esta falsa participación, diferentes niveles de responsabilidad.

La participación, en sus diferentes grados, pasa desde la información, su primer escalón, a su utópica autogestión.

El director, máximo responsable legal del Centro educativo, debe ser garante de unidad y para ello debe evitar una actitud de aislamiento, fomentar el trabajo en equipo, propiciar la autonomía de actuación de cada uno de los elementos personales, respetando su campo de competencias, sean exclusivas o compartidas, y ser conscientes de que la creación de un clima de convivencia, obligado en toda actividad, conduce en ocasiones a tener que hacer uso de su autoridad, legal y personal, cuando las normas y exigencias del trabajo son conculcadas. Tarea dura y enojosa pero en múltiples ocasiones necesaria y para la cual tiene que tener todo el respaldo administrativo.

Las funciones directivas y sus dimensiones están encaminadas a dar cumplimiento al objetivo de promover, impulsar, coordinar,

supervisar y controlar todas las actividades de la institución escolar, siendo consciente de que los objetivos quedan plasmados en el Proyecto Educativo y desarrollados en el Plan General del Centro en el Reglamento de Régimen Interior y en los Proyectos Curriculares. Especial relieve tiene todo lo referente a las relaciones humanas.

El decidir pasa por conocer, priorizar y seleccionar objetivos. Saber cómo y cuándo tomar una decisión siendo conscientes de que pueden existir varias opciones y de que en ocasiones tendremos que inclinarnos no siempre por la mejor, ya que las realidades económicas y sociales suelen indicarnos las posibilidades y limitaciones.

La oportunidad a la hora de decidir es clave del éxito o del fracaso. Se ha dicho que el éxito de Julio Cesar no fue fruto de pasar el Rubicón, que le permitió la conquista de Roma, sino haberlo hecho en el momento oportuno, ni un minuto antes ni un minuto después.

Las funciones hacen relación a las fases del proceso directivo, vinculado a la organización y funcionamiento del centro y, como señala Ortega, implica "*pluralidad de elementos y orden*". Y como lógica consecuencia priorizar y seleccionar.

El director tiene que plasmar en una realidad cotidiana el Proyecto Educativo, y ello obliga a:

- 1.- *Planificar*. Establecer las metas a corto, medio y largo plazo.
- 2.- *Organizar*. Articular los diferentes elementos y distribuir y armonizar el trabajo.
- 3.- *Dirigir*.
- 4.- *Coordinar* y
- 5.- *Supervisar y controlar*.

Reiteradamente se viene diciendo que tres son las dimensiones de la función del director escolar en los tiempos actuales:

- educativa
- empresarial y
- pública

Por ello el ilustre pedagogo García Hoz señala las siguientes funciones que hay que cultivar y desarrollar en todo directivo:

- representativa
- coordinadora
- administrativa y
- orientadora

Profesionalidad e independencia

La dirección escolar no es una tarea artesanal, tiene rigor científico y la *profesionalidad* por la que abogamos pasa por estar en posesión de unos saberes específicos y diferenciados de los docentes. Un magnífico profesor puede ser un pésimo director. Ello conlleva la especialización que debe estar presente en los sistemas de acceso y en su actualización y reciclaje permanente.

Independencia y autonomía que hacen que los directores estén sujetos en exclusiva a los mandatos de las disposiciones legales y sin que puedan ser objetos de manipulación ni ser convertidos en correa de transmisión de intereses políticos y partidistas.

Esa independencia y autonomía que pedimos para el director debe hacerse extensiva a todo el profesorado al cual se le puede decir lo que hay que hacer pero no el cómo.

El acceso es garantía de profesionalidad, autonomía e independencia y debe dar cumplimiento, en todo momento, a los principios constitucionales de publicidad, capacidad y mérito y debe constituir un estímulo profesional y económico. Bueno es recordar que ya en el año 1932, en plena República y como anteriormente hemos señalado, establecía que las vacantes de directores de escuelas graduadas de seis o más secciones serían provistas mediante concurso-oposición a los que tendrían acceso los maestros profesionales en situación de servicio activo.

La Pedagogía comparada nos indica como en Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y en casi todos los Estados norteamericanos “*se exige para acceder a la dirección en los centros*”, como señala Manuel de Guzmán, una especialización profesional y en algunos países como España “a menudo auténticos criterios políticos se presentan como novedades pedagógicas” y “*la selección por conocimientos se sustituye por la elección desde la Administración*”.

Situación actual. Una llamada a la esperanza

Sin caer en posiciones y consideraciones pesimistas hay que reconocer que el tema de la dirección educativa y su eficaz tratamiento político, administrativo y pedagógico es una permanente asignatura pendiente. Aparece y desaparece en nuestros textos legales cual un Gadiana sujeto a toda clase de vaivenes.

La dirección educativa, como reiteradamente hemos señalado, es un factor de calidad y medio obligado y necesario para luchar de una manera eficaz contra el fracaso escolar, que tanta preocupación y alarma social produce. Muchas personas, incluidas profesionales de la educación, y no digamos ya políticos, consideran, de manera errónea, que el fracaso escolar es fruto exclusivo

de los contenidos que se imparten, o de las carencias y lagunas que existen en los diferentes campos del saber y en los aprendizajes. Aun siendo lo anterior en parte verdad no debemos olvidar que cuando adjetivamos la palabra fracaso con el término escolar estamos haciendo relación a toda la institución educativa, a su organización y funcionamiento y, de un modo especial, a la racional y necesaria participación, a los órganos de gobierno, tanto colegiados como unipersonales y entre estos el director es clave y fundamento de todos ellos.

Habrá que incidir de modo muy marcado en su profesionalidad e independencia, a la postre en su autonomía.

Me siento identificado con el pensamiento de Basset cuando en *“Directores para una escuela mejor”* afirma:

“Lo que la administración exterior no puede hacer es tratar de dirigir el centro. Cuando una autoridad intenta hacerlo, el carácter profesional del puesto de director desaparece, porque él se convierte en un mero agente de la autoridad, así como también el personal docente. Un centro dirigido en esta forma es semejante a una fábrica de enseñar. Puede ser eficaz en el sentido concreto pero no puede ser una institución educativa”.

Es urgente motivar y estimular a los profesores para que se sientan vocacionados e ilusionados en el ejercicio de la dirección educativa, cargada de riesgos y responsabilidades pero con la hermosa posibilidad de propiciar una comunidad de intereses educativos, fomentar el trabajo en equipo, la participación, cooperación y solidaridad, como grandes dogmas sociales de todo tiempo y lugar.