

Sección temática: La dirección escolar en la encrucijada

El tema monográfico al que se dedica la revista en esta edición se caracteriza por su interés y actualidad. En realidad es siempre un tema de actualidad, pues en todos los sistemas educativos la dirección de las instituciones escolares es una preocupación constante en las políticas educativas. Esto significa, en primer lugar, que es un tema siempre pendiente de mejora, debido a las características cambiantes de la propia realidad educativa, y, en segundo lugar, que no existe un modelo idóneo aplicable a todos los contextos y momentos, por lo que no debemos emular mecánicamente las soluciones que parece haber en otras partes.

Desde mi papel de participante en la formación de equipos directivos desde los años noventa¹, he podido comprobar la existencia casi endémica de un cierto malestar con la dirección escolar por parte de todas las instancias implicadas: administración, profesorado, familias y los propios directivos. Si la dirección escolar es un factor decisivo en el funcionamiento de los centros y en la calidad de la educación que éstos propician, ¿qué es lo que ocurre para que se ponga continuamente en tela de juicio? Podemos expresar el malestar paradójico de la dirección de la siguiente manera: cuando las direcciones de los centros son competentes, tienen muchas dificultades para sacar adelante sus proyectos; cuando las direcciones son incompetentes no tienen ninguna dificultad en ejercer como tales. De esta doble afirmación se derivan al menos varias cuestiones fundamentales: ¿acceden a la dirección los docentes más preparados?, ¿en qué términos se define la preparación necesaria para ejercer la dirección?, ¿existe un sistema de evaluación eficaz del desempeño directivo?, ¿qué autonomía y recursos tienen los directivos para ejercer adecuadamente su trabajo de forma eficaz y satisfactoria?

Las respuestas a estas preguntas se podrán obtener en la medida en que seamos capaces de enfrentarnos y resolver adecuadamente a los principales retos que la dirección escolar tiene actualmente planteados, entre los que destacamos:

1. Primer reto: arbitrar un sistema que permita acceder a la dirección al profesorado más preparado para ello. Recientemente, hemos pasado

de un sistema de elección por parte del Consejo Escolar a otro por concurso de méritos. Esto puede verse como positivo siempre y cuando se garantice la transparencia del proceso y su independencia de criterios políticos. Que esto ocurra va a depender de que las comisiones de selección sean constituidas con criterios profesionales, de que se consideren méritos realmente relevantes, que no se basen solamente en la acreditación documental (papeles) sino también en el ejercicio práctico y adecuación del proyecto al contexto del centro. El control de las direcciones de los centros por parte de la administración siempre ha sido una permanente tentación.

2. Segundo reto: facilitar a los directivos la formación adecuada para el desempeño de sus funciones, formación de carácter teórico-práctico, permanente y basada en un enfoque comprensivo del funcionamiento de los centros y no puramente gerencialista. En esta formación deben tomar parte de manera especial aquellos directivos experimentados que hayan obtenido una valoración positiva de su ejercicio profesional.
3. Tercer reto: los directivos deben tener una autonomía real, a la vez que se les facilita los apoyos y recursos necesarios, para llevar adelante sus proyectos explícitos y conocidos por la comunidad. A su vez, esta autonomía, cuyo grado debería ser proporcional a la capacidad de los centros para gestionarla adecuadamente, debe verse compensada por el rendimiento de cuentas a partir de un referente ético y práctico del ejercicio de la profesionalidad.
4. Cuarto reto: a partir de unos principios y normas mínimas que garanticen el cumplimiento de unas funciones básicas y un conjunto de derechos y deberes de los miembros de la comunidad educativa, se deben promover distintos modelos de dirección en función de las características e idiosincrasia de los centros. Esto significa que, aunque exista un modo general más extendido de seleccionar y formar los equipos directivos, se permitan e impulsen otros que supongan variaciones innovadoras a ese modelo general. Por ejemplo, nada debería impedir que en algunos centros la dirección siguiese siendo elegida democráticamente, siempre que los votantes elijan a la persona más capaz y comprometida con la mejora del centro. Tampoco sería descabellado que en algún caso una madre o un padre con la

adecuada formación pudiesen formar parte de un equipo directivo, etc. Ha de tenerse en cuenta que el liderazgo siempre tiene un fuerte contenido situacional, es decir, su configuración óptima la determina finalmente el contexto en el que se ha de ejercer. No se puede dar una solución única para situaciones muy diferentes. Hay centros que requieren un liderazgo más participativo, otros más ejecutivo, más apoyado en un equipo, etc.

5. Quinto reto: No se puede cambiar la dirección al margen del resto de los elementos del sistema que configuran un centro escolar. Esto significa que las medidas que se adopten para articular y mejorar las direcciones deben estar acompañadas por otras que modifiquen las condiciones de los centros y especialmente de los equipos docentes en la misma dirección.
6. Sexto reto. debe establecerse un sistema riguroso y creíble de evaluación de la dirección. Esto no sólo es un mandato que se deriva de la LOE, sino también una exigencia de calidad del sistema educativo. La evaluación de la dirección debe hacerse en profundidad y recogiendo las perspectivas de todos los agentes educativos con los que se relaciona, contemplando un enfoque interno y externo.

El guión que hemos adoptado para enfocar este tema pretende aportar una visión de la realidad actual y contextualizada, a partir de una visión nueva y comprensiva del mismo que evite caer en la reiteración de tópicos tan frecuentes en este campo (aspectos legislativos, descripción de funciones, estilos de liderazgo, etc.). De esta forma, se abordan los principales retos a los que se enfrenta la dirección escolar en nuestro país teniendo en cuenta las perspectivas de aquellos con los que comparte su trabajo de una manera más próxima, profesorado y alumnado.

Los artículos que se incluyen en este monográfico aportan una visión global y comprensiva de los problemas actuales y los retos futuros a los que se enfrenta la dirección escolar. En primer lugar, Francisco Gago, experimentado profesor de educación secundaria y buen conocedor de la dinámica docente de los centros, sugiere que el liderazgo directivo debe entenderse en el contexto de la cultura profesional de un equipo docente. Aunque los directivos puedan incidir parcialmente en su configuración, ellos son también un producto de esa cultura con la que tienen que compaginar sus actuaciones. Al fin y al cabo, en un centro el profesorado es quien traduce a la práctica

los proyectos y planes educativos. Por eso es fundamental tematizar la relación entre dirección y profesorado del centro, tanto para entender la función y estilo directivo como para conocer las posibilidades y límites de su propia acción.

Una segunda perspectiva de la dirección igualmente importante pero aún menos frecuente es la del alumnado. Miguel Ángel Santos, especialista en investigación cualitativa, profundiza en el significado de la dirección en el marco de una escuela democrática, preguntando a los alumnos por las vivencias que han tenido con sus directores y directivas. Para ello organiza su análisis mediante un conjunto de categorías (invisibilidad, diversidad, afectividad, etc.) que emplea también para reflexionar sobre el conocimiento y la mejora de la función directiva, combinando aportaciones del alumnado, de los directivos y otras derivadas de la propia experiencia biográfica.

Completa esta doble aproximación fenomenológica a la dirección escolar, un artículo de Alejandro Campo, investigador y formador de directivos que ha trabajado en el Instituto Vasco de Evaluación e Investigación Educativa, el cual ofrece una visión panorámica mediante un recorrido de síntesis por las diferentes teorías y prácticas de la dirección y el liderazgo. Trata así de explicar la relación de las diferentes teorías con el éxito educativo, tarea nada sencilla al tratarse de una función tan compleja y cambiante. Además, mirando hacia el futuro, el autor plantea los retos más decisivos que tienen los centros y administraciones para conseguir una dirección escolar más competente y eficaz.

José Luis San Fabián Maroto
Coordinador de la Sección temática

NOTAS

- ¹ SAN FABIAN MAROTO, J.L. (1991). **Estructura y organización del trabajo en los centros docentes**. Madrid, Subdirección General de Formación del Profesorado. Curso de Formación para Equipos Directivos.