

Funciones de los directores escolares: una nueva función pública hacia el gerencialismo

José Luis Bernal Agudo

Universidad de Zaragoza
jbernal@unizar.es

Introducción: políticas neoliberales y neoconservadoras

Decir que estamos en un mundo globalizado en el que todo está interconectado es afirmar algo obvio. El concepto de *aldea global* acuñado por el sociólogo canadiense Marshall McLuhan allá por los años 60 ha sido ampliamente desarrollado y refleja claramente la situación actual. El problema es que estamos entrando en una senda peligrosa y compleja, ya que no se trata solamente de que cualquier situación o decisión que se tome en una parte del mundo influya en el resto, si no de que se está tratando de homogeneizar los valores, las estructuras, el modo de gobernar, etc. y todo desde unas referencias claras que se están imponiendo poco a poco como son las políticas neoliberales y neoconservadoras, que están empapando toda actividad económica, política y, desde luego, educativa. Podemos encontrar ya bastantes trabajos que analizan las características y los efectos de las políticas neoliberales en educación (Whitty, Power y Halpin, 1999; Gentili, P., 2000; Torres, J., 2001; Hirtt, 2003; Pardo, J.C. y García, A., 2003; Martínez Boom, 2004; Laval, 2004; Ball, S. y Youdell, D., 2007; Díez, E., 2007; Ball, S., 2012; Viñao, A., 2012; Merchán, F. J., 2012; Vega Gil, Leoncio, 2013; Bernal, J.L. y Lorenzo, J., 2013). Como nos resume Luis F. Aguilar (2007), los resultados del ciclo neoliberal dejan mucho que desear, ya que se han traducido en un crecimiento económico insuficiente y altamente inestable y volátil, una enorme concentración de los ingresos y del poder económico, una aguda y creciente desigualdad tanto en los propios países desarrollados como en los subdesarrollados y una cada vez más abrumadora distancia entre ellos, así como en una pérdida de los bienes, servicios y espacios públicos, con fuerte exclusión social, pobreza y grave deterioro ambiental.

Se puede hablar ya de una estandarización de la educación a nivel mundial, ya que desde organismos como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI) o la propia OCDE se promueven políticas educativas similares, persuadiendo con diferentes grados de fuerza a los diferentes países, en función de la dependencia económica de cada uno, de la necesidad de implementar estas políticas.

A nivel macro cada vez más los sistemas educativos comparten formas organizativas, diseños curriculares, estructuras académicas y formas de gobierno; morfológicamente todos los sistemas educativos vienen a ser "iguales". Pero a nivel micro, también la actuación de los actores institucionales

(alumnos, profesores y gestores) comparte, cada vez más, prácticas y procesos (metodologías de enseñanza, sistemas de evaluación, resolución de conflictos, etc.). Una de las expresiones más polémica y representativa de las políticas educativas globales viene de la mano de la evaluación según criterios estandarizados y definidos desde los programas internacionales de medición de competencias. (Vega Gil, Leoncio, 2013, 105)

Tanto en el ámbito estructural de los sistemas como en la organización de cada unidad organizativa su diseño responde a modelos similares. Hace ya más de 10 años G. Whitty, S. Power y D. Halpin (1999) nos hacían un análisis de las reformas educativas en cinco países, Inglaterra y Gales, Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Suecia, mostrándonos cómo se estaban llevando a cabo diversas políticas sectoriales orientadas a reestructurar la educación pública, coincidiendo en aspectos clave como la delegación del control financiero y de gestión, el fomento del derecho de los padres a elegir centro educativo, la introducción de políticas que otorgaban fondos públicos a la enseñanza privada o la diversidad de provisión. Como podemos observar fácilmente todas estas medidas son postulados relevantes en las políticas neoliberales.

En los niveles de Primaria y Secundaria existe una obsesión de las diferentes Administraciones educativas por planificar y evaluar por y desde competencias, uniéndolo a la obsesión del control por resultados resultando un cóctel perfecto para introducir aprendizajes ligados a las necesidades económicas y empresariales, y logrando una cierta homogeneización del currículum en toda Europa. No debemos olvidar que las competencias se establecen desde los grupos de poder dominantes, desde unas referencias neoliberales y neoconservadoras muy claras, desenlazando una forma de dominación a través de las evaluaciones estandarizadas y el peso ideológico que llevan consigo. La evaluación por competencias se ha convertido en la máxima expresión del concepto de poder de Foucault, donde las diferentes evaluaciones representan las estrategias de reproducción de las relaciones de poder, que está implícito en los contenidos que deben justificar que dominan los alumnos y, por tanto, explicar los profesores. El desarrollo de las competencias y el sistema de control de las mismas (evaluaciones de diagnóstico, PISA, etc.) posibilita el desembarco en la educación de forma brutal de los intereses productivos empresariales, implantando de forma encubierta modelos conductistas y tayloristas con el fin de impulsar procesos

centrados en los resultados, en evaluaciones estandarizadas y, por tanto, en el credencialismo.

Hablamos, pues, de un mundo globalizado, homogeneizado y estandarizado, pero aún podemos ir un poco más allá en este análisis. El Estado-nación tal vez ya no es la unidad de análisis, ya que pertenece a espacios político-económicos más amplios, que son los que realmente deciden las políticas de los estados. Las decisiones político-económicas relacionadas con la educación ¿las toma el gobierno en el poder o Europa? En España, como en la mayor parte de los países, estas decisiones vienen de Europa. Es cierto que los recortes en educación los ha decidido el gobierno actual, pero la decisión de recortar viene de Europa, que obliga a adelgazar la estructura de todo lo público, como reza uno de los principios clave de las políticas neoliberales.

Se trata de un terreno de investigación complejo, inestable y difícil. En muchos aspectos no disponemos siquiera del lenguaje y los conceptos, ni de los métodos y técnicas apropiados para investigar estos nuevos paisajes y modos de política. Estos desarrollos y cambios en la política educativa, que afectan a las formas y a las modalidades de la provisión y la organización educativa, han agotado el alcance actual de nuestra agenda de investigación y necesitamos adaptar y ajustar qué es lo que consideramos como problemas de investigación para ponernos al día. Necesitamos plantear preguntas diferentes y buscar las respuestas en lugares también diferentes. Podemos necesitar de algunas nuevas destrezas y sensibilidades si vamos a enfocar estos desarrollos de manera sensata... El Estado nación ya no es el nivel apropiado para el análisis de la política. (Ball, S., 2012, 35)

Uno de los ámbitos que se ha ido desarrollando en el marco de estas políticas neoliberales homogeneizadas en los últimos años ha sido la denominada Nueva Gestión Pública (en adelante NGP), que ha orientado todas las reformas de la administración pública y, ahora cada vez más, la organización y gestión de nuestros centros escolares. Como nos indica (Ball, S.; Youdell, D., 2007: 19-20), "la noción de nueva gestión pública se ha convertido en el mecanismo principal de la reforma política y la reingeniería cultural de los sectores públicos en el mundo occidental durante los últimos veinte años (...) La idea de nueva gestión pública ha sido también el medio principal a través del cual se reestructuran la organización y la cultura de los servicios públicos con el fin de introducir y afianzar los mecanismos del mercado y las formas de privatización".

No debemos olvidar que la NGP constituye uno de los estándares de las políticas neoliberales, partiendo de una consideración especialmente relevante, como es que la educación es un bien esencialmente privado y su valor es ante todo económico. Asimismo, los servicios públicos, entre los que se encuentra la educación, se consideran bienes de consumo individual, perdiendo la educación su

valor como derecho público. Para las políticas neoliberales la educación deja de ser un mecanismo de cohesión social para convertirse en un bien de consumo en el que los clientes y los resultados son las referencias clave. Como nos dice Ch. Laval (2004,35), "la educación no solo aporta una contribución fundamental a la economía, no sólo es un input que entra en la función de producción, sino que a partir de ahora se concibe como un factor cuyas condiciones de producción deben quedar totalmente sometidas a la lógica económica. En este sentido, se la considera como una actividad que tiene un coste y un rendimiento, y cuyo producto es asimilable a una mercancía".

Fruto de esta manera de entender el mundo encontramos los planteamientos de la LOMCE (2013), en donde podemos destacar algunas propuestas:

Una nueva estructura curricular con un modelo en asignaturas troncales, específicas y de libre configuración, y con un peso desmesurado de la lengua y las matemáticas sobre todas las demás, estructurando unas trayectorias en la enseñanza secundaria cuando menos discutibles por su posible desigualdad.

La limitación de la participación de la comunidad educativa en la vida escolar a través del Consejo Escolar, que queda como un órgano prácticamente consultivo.

El director va asumiendo más funciones y responsabilidades. Vamos hacia un estatus directivo en el que la profesionalidad va tomando cuerpo.

Las evaluaciones estandarizadas van conformando puntos clave de referencia en la dinámica de funcionamiento de nuestros centros.

Se establecen los denominados centros de calidad y se potencia en intenciones la autonomía de los centros a la vez que se legisla de modo que el margen de maniobra de los centros queda bastante limitado.

Gestión de centros: nueva gestión pública

En este marco se deberían analizar las funciones de los directores en los centros educativos y todo el modelo de dirección que se va estructurando poco a poco desde la propuesta de la LOMCE.

Desde la consideración de que las prácticas privadas son más eficientes que las públicas, se trata de incorporar a la escuela pública diseños, métodos y prácticas del sector privado. La *nueva gestión pública* con sus sistemas de control y evaluación, la autonomía controlada, la publicación de resultados, los modelos de liderazgo, la elección de centros con distritos únicos, la potenciación de la autoridad del director por encima de los órganos colegiados de los centros, etc. representan ejemplos de esta tendencia.

Podemos encontrar diez características que determinarían la NGP²⁰ en su desarrollo para la gestión de los centros educativos y del propio sistema educativo:

Las denominadas tres *Es*, o sea economía, eficacia, eficiencia, como referencia clave de toda actuación y de cualquier proceso y resultado, unidas a la idea de calidad que se podría asimilar a la de eficacia.

- La relevancia del individuo por encima de la comunidad.
La rentabilidad como elemento de referencia en cualquier proceso, siendo la empleabilidad su principal objetivo en un marco de competitividad.
- La redistribución de la estructura administrativa buscando una administración ligera y contratando con organismos privados y sociales siempre que sea necesario. Si puede actuar la empresa privada no es necesario que intervenga lo público. Queda clara la preeminencia de lo privado sobre lo público, que se convierte en subsidiario donde no pueda llegar lo privado.
La descentralización de las decisiones.
- La flexibilidad en la organización y dirección.
El uso de mecanismos de mercado, sobre todo la competitividad como elemento regulador, y mecanismos incentivadores para premiar logros y sancionar fallos.
- La incorporación de la idea de cliente y usuario en lugar de la de ciudadano.
La importancia de los sistemas estandarizados y estrictos de control, sobre todo desde los resultados, resaltando la rendición de cuentas, así como la medición y evaluación del desempeño.
- El énfasis en los resultados más que en los procesos. Lo que importa es el resultado, no el proceso ni mucho menos los *inputs*.

Tabla 1. Características de la NGP en el ámbito educativo

1. Economía, eficacia, eficiencia, calidad
2. Relevancia del individuo
3. Rentabilidad. Empleabilidad
4. Preeminencia de lo privado sobre lo público
5. Descentralización de las decisiones
6. Flexibilidad en la organización y dirección
7. Mecanismos de mercado (competitividad)
8. Cliente/usuario en lugar de ciudadano
9. Sistemas estandarizados y estrictos de control
10. Énfasis en los resultados

²⁰ Se puede encontrar un desarrollo de estas características en BERNAL, J.L. y VAZQUEZ, S. (2013): "La nueva gestión pública (NGP/NPM): El desembarco de las ideas neoliberales con la LOMCE". *TEMPORA, Revista de Sociología de la Educación*. Universidad de la Laguna. Págs. 35-58.

Recurriendo a las palabras de Stephen Ball no podemos encontrar mejor acotación en cuanto a la importancia de la NGP hoy en día.

La noción de nueva gestión pública se ha convertido en el mecanismo principal de la reforma política y la reingeniería cultura de los sectores públicos en el mundo occidental durante los últimos veinte años (...) La idea de nueva gestión pública ha sido también el medio principal a través del cual se reestructuran la organización y la cultura de los servicios públicos con el fin de introducir y afianzar los mecanismos del mercado y las formas de privatización. De ese modo, la nueva noción afecta a la manera y al ámbito de adopción de las decisiones de política social y, sistemáticamente, margina y discapacita a los profesionales de la educación. Por otro lado, también les somete cada vez más frecuentemente a nuevas formas de control a través de métodos de gestión de los resultados. (Ball, S.; Youdell, D., 2007: 19-20).

No hay más que ir a la web de la FAES, fundación ligada e inspiradora de la política del PP, para apreciar cuáles son sus intenciones, que personalmente creo que asustan un poco. En el documento "Libertad de elección y pluralismo" (2009) se plantean siete principios clave para salir de la crisis y fomentar lo que ellos llaman una educación de calidad, destacando una idea por encima de todas: *La cuestión ya no es si la escuela es de gestión pública o privada o si tiene o no fines de lucro, sino si da la mejor educación posible a los alumnos con los recursos limitados disponibles.* Señalo los siete principios:

- *Crear una plena libertad de elección mediante el vale escolar.*
- *Establecer la libertad de creación de escuelas.*
Dar libertad a todas las escuelas de perfilar su oferta educativa. Esta libertad debe también incluir la libertad de la dirección de las escuelas públicas de renovar su personal y establecer salarios diferenciados directamente relacionados con la excelencia de los profesores.
- *Incentivar la reconversión voluntaria del funcionario público en la educación. Debería ser potenciada la creación de escuelas independientes por parte de los mismos docentes que abandonen el estatus de funcionario, brindándoles un fuerte apoyo financiero y profesional.*
Establecer sistemas transparentes, confiables y objetivos de información y selección.
- *Establecer un sistema nacional de control, cerrar las escuelas deficientes y premiar a las sobresalientes*
Liberar a la escuela del particularismo político (ROJAS, M. 2009:20-30)

Entre las propuestas podemos destacar la de *dar libertad a todas las escuelas de perfilar su oferta educativa. Esta libertad debe también incluir la libertad de la dirección de las escuelas públicas de renovar su personal y*

establecer salarios diferenciados directamente relacionados con la excelencia de los profesores. Se trataría de trasladar los modelos de la empresa privada, que se presentan de forma perversa como mejores y más eficientes.

En palabras de Gómez Llorente, se trata de ir modificando el modelo de gestión clásico de un establecimiento público, en el sentido de imitar el modelo propio de la empresa privada, esto es, el modelo gerencial.

Nosotros también quisimos que se modificara el modelo de gestión, pero en un sentido participativo. Nos molestaba del estatismo la jerarquización, y llegamos a decir: "Es preciso liberar a la escuela del Estado y del patrón". Por tanto, nosotros enfocábamos la modernización en dirección autogestionaria. Mayor autonomía sí, pero para la comunidad escolar; para el Claustro dentro de sus funciones, y para el Consejo Escolar en lo que le es propio. Sin embargo las cosas no van por ahí. Aquí nadie se atreve -por el momento- a rechazar abiertamente la participación por que se consideró como un avance hacia la escuela democrática, pero en la práctica todos los gobernantes, de todos los colores, la dejan languidecer, mientras que dan paso positivos y decisivos en la dirección contraria. (Gómez Llorente, 2006:97)

Estas palabras de Gómez Llorente en 2006 -nadie se atreve por el momento a rechazar abiertamente la participación- parece que ya van a perder validez, en cuanto en la LOMCE el Consejo Escolar se queda de facto como un órgano meramente consultivo. Se trata de gestionar los centros públicos según los parámetros de la empresa privada, en torno a tres parámetros clave:

1. Mayor autonomía financiera que requiera de fuentes de financiación privadas ante la insuficiencia de la financiación pública, introduciendo los intereses privados y mercantiles en la educación pública.
2. Una especialización de los centros para ofrecer una oferta competitiva y "diferenciada" a la clientela
3. La "profesionalización" de la dirección escolar como gerentes, expertos en gestión empresarial y de recursos humanos, que gestionarán los centros educativos públicos de forma "eficiente" y con rentabilidad económica.

La eliminación del punto 2º del art. 119 de la LOE - La comunidad educativa participará en el gobierno de los centros a través del Consejo Escolar-, quedando el punto 1º del citado artículo "Las Administraciones educativas garantizarán la intervención de la comunidad educativa en el control y gestión de los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos a través del Consejo Escolar", deja patente el cambio de perspectiva en el modo de entender la participación de la comunidad escolar. Se trata de participar en el control, no en el gobierno, no en las decisiones importantes.

Es curioso comentar brevemente lo que se introduce en el artículo 124.3:

Los miembros del Equipo Directivo y los profesores y profesoras serán considerados autoridad pública. En los procedimientos de adopción de medidas correctoras, los hechos constatados por profesores, profesoras y miembros del Equipo Directivo de los centros docentes tendrán valor probatorio y disfrutarán de presunción de veracidad «iuris tantum» o salvo prueba en contrario, sin perjuicio de las pruebas que, en defensa de los respectivos derechos o intereses, puedan señalar o aportar los propios alumnos y alumnas

No es necesario comentar cómo se va a distribuir el poder entre los diferentes miembros de la comunidad escolar. No nos cansaremos de hablar de competencias como la cooperación, el trabajo en equipo, la solidaridad, etc. pero los alumnos y padres interiorizarán unas relaciones de poder nada favorables al desarrollo de dichas competencias. Los alumnos interiorizarán lo que viven, no lo que se les trata de inculcar.

Estos parámetros se concretan en estos tres cambios clave que presenta la LOMCE:

1. Un Consejo Escolar que pierde las funciones de decisión importantes del centro, dejando de lado uno de los grandes logros de la gestión pública y quedando de facto como un órgano consultivo.
2. La elección del director por una comisión constituida por representantes de las Administraciones educativas y en una proporción mayor del treinta y menor del cincuenta por ciento, por representantes del centro correspondiente. De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del Claustro de profesores de dicho centro. Las Administraciones educativas determinarán el número total de vocales de las comisiones y la proporción entre los representantes de la Administración y de los centros.
3. Los centros de calidad. Las acciones de calidad educativa, que deberán ser competitivas, supondrán para los centros educativos la autonomía para su ejecución, tanto desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos como de los recursos materiales y financieros. El director del centro dispondrá de autonomía para adaptar los recursos humanos a las necesidades derivadas de los mismos, establecer requisitos y méritos específicos para los puestos ofertados de personal funcionario, así como para ocupación de puestos en interinidad, en cuyo caso podrá rechazar, mediante decisión motivada, la incorporación de personal procedente de las listas centralizadas.

Funciones del director: del poder compartido al poder gerencial

Desde la terminación de la guerra civil, pasando por la Ley General de Educación de los años 70, en el ocaso del régimen franquista, hasta la Ley de Ordenación General del Sistema Educativo en 1990 y la Ley Orgánica de Participación y Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes

en 1995 se ha desarrollado de modo progresivo toda una intención legislativa que propone la participación como premisa esencial en el funcionamiento de los centros. No solamente los profesores disponen del poder de elegir su Director a través del Consejo Escolar, sino que también los padres pueden intervenir en la gestión y el control del centro a través del Consejo Escolar. Con la Ley de Calidad en 2002 se inicia una regresión en este modelo participativo, que la Ley Orgánica de Educación (2006) ha recogido en su mayor parte, siendo la propuesta de la nueva ley, la LOMCE (2013), la que termina de dar el golpe de gracia a la participación optando por un modelo gerencial, que responde a referencias neoliberales y neoconservadoras.

Así pues, una vez terminada la guerra civil, la Administración educativa regula la dirección de centros docentes no universitarios en España con la Ley de Educación Primaria (17 de julio de 1945) y el Estatuto del Magisterio (1947), que regulan la figura del directivo. En 1967 el **Reglamento de Directores Escolares** (Orden de 16 de febrero de 1967) reguló sus condiciones, funciones, forma de acceso y desarrollo de sus tareas en el propio centro. Estamos hablando de un director que forma un cuerpo diferente del de los restantes maestros.

Podemos decir que en esta época el perfil que sustentaba la figura del director era claramente profesional, como un cuerpo diferenciado.

Si nos acercamos a la **Ley General de Educación** (Ley 14/1970 de 4 de agosto, BOE 6-8-70), podemos observar cómo esta ley dio el carpetazo al Cuerpo de Directores como grupo diferenciado de los docentes, al que se accedía por medio de una oposición, incorporando al cargo de Director la función docente y eliminando su carácter vitalicio. En todo caso, mantenía un alto grado de poder decisorio, ejecutivo y control, puesto que el Claustro y el Consejo Asesor poco podían hacer con las funciones que tenían asignadas. Su gran aportación fue la de suprimir el cuerpo de Directores, que dejaron de ser un cuerpo aparte, dejaron de ser otros profesionales distintos de los docentes.

El perfil que se generó en estos momentos fue la coexistencia entre el perfil profesional anterior y el no profesional que se concretó con la Ley General de Educación. Una vez instaurado el sistema democrático en nuestro país y aprobada su constitución (1978), con el **Estatuto de Centros Escolares** (Ley 5/1980 de 19 de junio, BOE 27-6-80) se intentó democratizar más los centros, potenciando la participación a través del Consejo de Dirección esencialmente y planteando un Director más como coordinador y gestor. Su aportación esencial fue la de crear un órgano colegiado en el que estuvieran padres, profesores, alumnos y personal no docente -Consejo de Dirección- con el fin de crear una gestión más participativa.

Por avatares políticos el Estatuto de Centros Escolares estuvo poco tiempo en vigor y fue sustituido por la **Ley Orgánica de Derecho a la Educación** Ley 8/1985 de 3 de julio, BOE 4-7-85), que aporta a este camino hacia la participación la formación del Equipo Directivo. Este

equipo es elegido por los propios miembros de la Comunidad Escolar, superando la idea del Director como responsable único del funcionamiento del centro, tanto en los ámbitos académicos como administrativos y ejecutivos, e iniciando un nuevo modelo más participativo en la gestión de un centro.

Se puede afirmar, pues, que el modelo de dirección español, establecido por la LODE en 1985, se inclina decididamente por la participación de profesores, alumnos y padres en la gestión de los centros. Asimismo, la dirección deja de ser un asunto de uno para pasar a ser una preocupación compartida de un equipo. No es una dirección colegiada, en cuanto que cada miembro del equipo tiene sus propias responsabilidades y hay uno, el Director, que está por encima de sus compañeros de equipo en cuanto a responsabilidad y poder, pero se podría entender como tal, y así lo he percibido en la mayoría de los centros. La responsabilidad global de que el centro funcione recae sobre los tres miembros del equipo. Después, en la realidad de cada día cada equipo funciona de una manera u otra, de modo más o menos coordinado, de forma más o menos colegiada. Es otro plano de análisis.

Con la LODE se potenció un perfil político y no profesional en el director en el marco de un modelo muy participativo.

La **Ley Orgánica de Participación y Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes** (Ley 9/1995 de 20 de noviembre) modifica parte de la LODE, concretamente su título III, matizando la elección de Director, exigiendo una acreditación para acceder al cargo, dando más poder al Director y elaborando medidas de apoyo a la función directiva. Así, entre otros aspectos, puedo destacar que el Director será elegido por el Consejo Escolar de entre aquellos profesores del centro que hayan sido previamente acreditados para el ejercicio de esta función -art. 17.1-, siendo esta acreditación realizada por las Administraciones educativas -art. 18.c-, el Jefe de Estudios y el Secretario serán designados por el Director -art.23.1-, la duración del mandato será de cuatro años -art. 24.1-, y se puede mantener parte del complemento económico -art. 25.5-. Desarrolla un modelo de dirección que busca esencialmente mayores incentivos, tanto económicos como profesionales, para los Directores.

Con la **Ley de Calidad** (Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación, BOE 24-12-2002) se mantienen ciertos aspectos de la LODE como el Equipo Directivo, pero se modifican aspectos básicos como el acceso a la dirección, las competencias del Consejo Escolar, las competencias del Director, y la denominación del Consejo Escolar y del Claustro que se denominan órganos de participación en el control y gestión de los centros, diferenciándolos de los órganos de gobierno. Todo esto forma parte de un camino hacia la profesionalización y personalismo del director. Hablamos de profesionalización entendida como un cuerpo casi diferenciado de los demás y que asume muchas más parcelas de poder. La LOCE dice "*Categoría de Director*". Estamos ante

un modelo que tiende claramente hacia la profesionalidad de la dirección en la línea del director gerente.

Con la **Ley Orgánica de Educación** (Ley 2/2006 de 3 de mayo, BOE 4-V-2006) se mantienen los mismos presupuestos que ya introdujo la LOCE, ya que el acceso a la dirección se mantiene prácticamente del mismo modo, se sigue potenciando la autoridad del director, aunque se vuelven a recuperar cuotas de participación para el Consejo Escolar, que pasa a denominarse como un órgano de gobierno de nuevo.

Con la propuesta de la nueva ley, **LOMCE** (Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa, BOE 10-XII-2013), se va cerrando el círculo introduciendo los últimos cambios que nos conducen hacia un modelo gerencial y de mercado. Lo que era un modelo participativo y compartido, teniendo los diferentes estamentos de la comunidad escolar sus respectivas cuotas de poder, pasa a ser un modelo gerencial en el que el modelo a imitar es la gestión privada. Se trata de incorporar a la escuela pública diseños, métodos y prácticas del sector privado, en suma de ir privatizando lo público.

En resumen, como podemos apreciar en la figura 1 y en la tabla 2, vemos cómo al camino andado es mucho, desde un sistema centralizado, autoritario y escasamente participativo hasta otro muy participativo, y vuelta de nuevo hacia otro cada vez menos participativo, desembocando en un modelo gerencial, lo que podríamos denominar "nueva gestión pública".

Figura 1. Evolución de la dirección y sus modelos

Hasta la LEY GENERAL DE EDUCACIÓN Modelo centralizado. Perfil profesional/autocrático	
<i>Director</i>	Vitalicio Sin carga docente Único órgano decisorio Burocrático
LEY GENERAL DE EDUCACIÓN [LGE] (1970-1980) Modelo autocrático. Perfil no profesional /consultivo	
<i>Director</i>	Temporal Carga docente Único órgano decisorio Funciones: orientar, ordenar, coordinar
<i>Órganos colegiados</i>	<i>Claustro, Consejo Asesor</i>
ESTATUTO DE CENTROS ESCOLARES (1980 - ...)	
<i>Director</i>	Temporal Carga docente
<i>Órganos colegiados</i>	<i>Consejo de Dirección, Claustro</i>
± periodo de indefinición ±	
LEY ORGÁNICA DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN [LODE] (1985) Modelo participativo. Perfil no profesional/político	
<i>Equipo directivo</i>	Temporal Carga docente Equipo directivo: órgano ejecutivo -Director: coordinador y dinamizador -Jefe de Estudios: actividad académica -Secretario: actividad administrativa
<i>Órganos colegidos</i>	Consejo Escolar: órgano decisorio Claustro

LEY ORGÁNICA GENERAL DEL SISTEMA EDUCATIVO [LOGSE] (1990)	
<i>Equipo directivo – Órganos colegidos</i> Se introduce el <i>Administrador</i> que recoge las funciones del Secretario	
LEY ORGÁNICA DE PARTICIPACIÓN, EVALUACIÓN Y GOBIERNO DE LOS CENTROS DOCENTES [LOPEGCE] (1995)	
<i>Refuerzo y apoyo a la función directiva</i>	
<i>Director</i>	Acceso con perfil previo y por cuatro años Incentivos económicos Refuerzo de su autoridad institucional
<i>Órganos colegiados</i>	<i>Consejo Escolar</i> : Los alumnos no participan en Primaria <i>Claustro</i> : Refuerzo de sus competencias académicas
REGLAMENTOS ORGÁNICOS (1996)	
<i>Desarrollan la LOPEGCE, reforzando la función directiva</i>	
LEY ORGÁNICA DE CALIDAD DE EDUCATIVA [LOCE] (2002) Hacia un modelo gerencial. Perfil profesional/personalista	
<i>Órganos de gobierno</i>	Director, Jefe de Estudios, Secretario
<i>Órganos de participación en el control y gestión</i>	Consejo Escolar Claustro
LEY ORGÁNICA EDUCACIÓN [LOE] (2006) Modelo pseudoparticipativo. Perfil no profesional/consultivo	
<i>Órganos ejecutivos de gobierno</i>	Equipo Directivo
<i>Órganos colegiados de gobierno</i>	Consejo Escolar Claustro de Profesores
LEY ORGÁNICA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA [LOMCE] (2013) Modelo gerencial. Perfil profesional	
<i>Órganos colegiados</i>	Consejo Escolar, Claustro de profesores
<i>Equipo Directivo</i>	<i>Director con más competencias</i>

Tabla 2. Perfiles del director

Perfil Profesional autocrático Modelo centralizado	↔	1945-1970 Ley de Educación Primaria
Perfil no profesional consultivo Modelo autocrático	↔	1970-1985 Ley General de Educación
Perfil no profesional político Modelo participativo	↔	1985-2002 Ley Orgánica Derecho a la Educación
Hacia un perfil profesional personalista Modelo pseudoparticipativo	↔	2002-2006 Ley de Calidad 2006-2013 Ley Orgánica de Educación
Perfil profesional Modelo gerencial Hacia una nueva gestión pública	↔	2013-... Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa

Para terminar este punto, podemos apreciar en la tabla 3 las cinco competencias que se añaden en la figura del director, hurtadas la mayoría de ellas al Consejo Escolar, que pierde cualquier capacidad de decisión, pasando

a ser de hecho un órgano consultivo, aunque no figure como tal en la letra de la ley.

Estas son las siguientes (LOMCE, artículo 132):

Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente ley orgánica.

- Aprobar la programación general anual del centro sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.

Decidir sobre la admisión de alumnos con sujeción a lo establecido en esta ley orgánica y disposiciones que la desarrollen.

- Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.
- Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.

Tabla 3. Competencias del director (artículo 132)

LOE	LOMCE
a) Representar a la Administración educativa en el centro, ostentar la representación del centro y hacer llegar a la Administración educativa los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.	a) Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.
b) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de profesores y al Consejo Escolar.	b) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de profesores y al Consejo Escolar.
c) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.	c) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
d) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.	d) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
e) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.	e) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
f) Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos, en cumplimiento de la normativa vigente sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar.	f) Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos, en cumplimiento de la normativa vigente sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de es-

colar en el artículo 127 de esta Ley. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.	ta ley orgánica. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.
g) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.	g) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.
h) Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.	h) Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
i) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro de profesores del centro y ejecutar los acuerdos adoptados en el ámbito de sus competencias.	i) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro de profesores del centro y ejecutar los acuerdos adoptados en el ámbito de sus competencias.
j) Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.	j) Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.
k) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del Equipo Directivo, previa información al Claustro de profesores y al Consejo Escolar del centro.	k) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del Equipo Directivo, previa información al Claustro de profesores y al Consejo Escolar del centro. <i>l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente ley orgánica.</i> <i>m) Aprobar la programación general anual del centro sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.</i> <i>n) Decidir sobre la admisión de alumnos con sujeción a</i>

<p>d) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.</p>	<p><i>lo establecido en esta ley orgánica y disposiciones que la desarrollen.</i> o) <i>Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.</i> p) <i>Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.</i> q) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.</p>
--	---

Estructurando de una forma lógica estas competencias para su mejor comprensión, podemos seguir sistematizándolas en tres grandes ámbitos, aunque existe una competencia básica de cualquier director, como es *representar a la Administración educativa en el centro y ostentar la representación del centro* que no se puede encuadrar en ninguno de ellos.

Tabla 4. Competencias del director

Decisión
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aprobar</i> los proyectos y las normas a los que se refiere el Capítulo II del Título V de la presente Ley Orgánica. • <i>Aprobar</i> la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente. • <i>Aprobar</i> la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3. • Decidir sobre la admisión de alumnos, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen. • Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e <i>imponer las medidas disciplinarias</i> que correspondan a los alumnos • <i>Realizar las contrataciones</i> de obras, servicios y suministros, así como <i>autorizar los gastos</i> de acuerdo con el presupuesto del centro, <i>ordenar los pagos</i> y <i>visar las certificaciones</i> y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas. • <i>Fijar las directrices</i> para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos. • Proponer a la Administración educativa el <i>nombramiento y cese de los miembros del Equipo Directivo</i>, previa información al Claustro de profesores y al Consejo Escolar del centro.
Supervisión y control
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dirigir y coordinar todas las actividades</i> del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de profesores y al Consejo Escolar. • <i>Convocar y presidir los actos académicos</i> y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro de profesores del centro.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Garantizar el cumplimiento de las leyes</i> y demás disposiciones vigentes. • <i>Ejecutar los acuerdos</i> adoptados en el Consejo Escolar y el Claustro. • <i>Ejercer la jefatura de todo el personal</i> adscrito al centro.
Colaboración: <i>propuestas de actuación</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes</i> para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro. • <i>Impulsar la colaboración</i> con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno. • <i>Fomentar un clima escolar</i> que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos. • <i>Impulsar las evaluaciones</i> internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado. • <i>Hacer llegar a la Administración educativa</i> los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.

Así pues, en las funciones del director desde la propuesta de la LOMCE se termina de lograr el desmantelamiento de la propuesta de la LOE, entrando de forma clara las propuestas neoliberales y de mercado, que van calando poco a poco en todo el discurso y entramado educativo. El proceso de privatización se concreta en la denominada *nueva gestión pública* que recoge los modos, diseños, métodos y prácticas del sector privado. La *nueva gestión pública* con sus sistemas de control y evaluación, la autonomía controlada, la publicación de resultados, los modelos de liderazgo, la elección de centros con distritos únicos, la potenciación de la autoridad del director por encima de los órganos colegiados de los centros, etc. representa el objetivo primordial de la hoja de ruta de los modelos neoliberales y neoconservadores, cuyo referente en nuestro país es el Partido Popular.

Utilizando como excusa el fracaso escolar, los datos de evaluaciones externas como PISA, la necesidad de una educación de calidad, etc. parece que no saben de qué están hablando, pero lo saben muy bien. Es una política premeditada, calculada y con tiempos bien estructurados. Hay una hoja de ruta muy clara. Lo que no se atrevieron con la LOE en 2002 lo proponen ahora, aprovechando la crisis. Se trata de trasladar a la opinión pública una idea fácil de vender, que la gestión privada es más eficaz que la pública, para ir aceptando poco a poco las prácticas del sector privado e incorporarlas a la gestión pública.

En este proceso encubierto de privatización se está produciendo un cambio de perspectiva muy relevante, de considerar a la educación como un bien público que sirve a toda la sociedad, a pasar a considerarla como un bien privado que sirve a los intereses de las personas con mayor grado de educación, de los empresarios y de la economía. El desmantelamiento del Estado como responsable y garante de servicios tan básicos como la educación y la sanidad constituye uno de los objetivos de las políticas

neoliberales, que ven en la privatización y en la entrada de la economía de mercado como las estrategias básicas para salir de la crisis. Y en este proceso se deja que la escuela pública muera de inanición. No es necesario ni siquiera atacarla con medidas concretas, se deja morir poco a poco con medias estructurales asociadas, según ellos, a la crisis.

Como decía en un artículo reciente en *El País* Santos Juliá (2011), se trata de infligir un daño irreparable a la escuela pública, al referirse a la política educativa de la comunidad autónoma madrileña. Lo que está en juego no son solamente cuestiones pedagógicas, sino todo un modelo que ha costado esfuerzos construir a lo largo del siglo XX.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AGUILAR, L. F. (2007): "El aporte de la política pública y la Nueva Gestión Pública a la gobernanza". *XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007.
- BALL, S (2012): *Global Education Policy: austerity and profit*. Servicio de Publicaciones. Universidad de La Laguna.
- BALL, S.; YOUDELL, D. (2007): *Privatización encubierta de la educación pública*. Informe preliminar. Internacional de la Educación. V Congreso Mundial.
- BERNAL, J.L. Y LORENZO, J. (2013): "La privatización de la educación pública. Una tendencia en España. Un camino encubierto hacia la desigualdad". *Profesorado. Revista de curriculum y formación del profesorado*. Vol. 16, nº 3.
- BERNAL, J.L. y VAZQUEZ, S. (2013): "La nueva gestión pública (NGP/NPM): El desembarco de las ideas neoliberales con la LOMCE". *TEMPORA, Revista de Sociología de la Educación*. Universidad de la Laguna. Pag. 35-58.
- DÍEZ GUTIÉRREZ, E. J. (2007): *La globalización neoliberal y sus repercusiones en la educación*. Barcelona: El Roure.
- FEITO, RAFAEL (2002). *Una educación de calidad para todos. Reforma y contrarreforma educativas en la España actual*. Madrid: Siglo XXI.
- GENTILI, P. (2000): Escuela, gobierno y mercado. Las privatizaciones en el campo educativo. En <http://firgoa.usc.es/drupal/node/40081> (Septiembre 2012)
- GÓMEZ LLORENTE (2006): El riesgo de la privatización encubierta. *Cuadernos de pedagogía*, 362: 92-97
- HIRT, N. (2003). *Los nuevos amos de la escuela. El negocio de la enseñanza*. Madrid: Minor
- LAVAL, Ch. (2004): *La escuela no es una empresa. El ataque neoliberal a la enseñanza pública*. Barcelona: Paidós.
- MARTÍNEZ BOOM, A. (2004): *De la escuela expansiva a la escuela competitiva. Dos modos de modernización en América Latina*. Barcelona: Anthropos.
- MERCHÁN, F. J. (2012): "La introducción en España de la política educativa basada en la gestión empresarial de la escuela: el caso de Andalucía". *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 20 (32).
- PARDO, J.C. Y GARCÍA, A. (2003): "Los estragos del neoliberalismo y la educación pública". *Educatio*, nº 20-21: 39-85.
- ROJAS, M. (2009): *Libertad de elección y pluralismo*. FAES. http://www.fundacionfaes.org/record_file/filename/2608/CRISIS_04_web.pdf (Septiembre 2012)
- SANTOS JULIÁ (2011): Rendir la escuela pública. *El País*. 25 septiembre.
- TORRES, J. (2001). *Educación en tiempos de neoliberalismo*. Madrid: Morata.
- VEGA GIL, L. (2013): "Políticas globales y sistemas educativos nacionales. ¿Hacia el mercado de la educación?". *NEW APPROACHES IN EDUCATIONAL RESEARCH*. Vol. 2, Nº 2. pp. 100-106
- VIÑAO, A. (2012): "El asalto a la educación: privatizaciones y conservadurismo". *Cuadernos de Pedagogía*, 421: 81-85.
- WHITTY, GEOFF; POWER, SALLY; HALPIN, DAVID (1999): *La escuela, el estado y el mercado. Delegación de poderes y elección en educación*. Madrid: Morata.