

La figura del Director Educativo: ¿Jefe o Líder?

Autores: Juan José Lucena Muñoz, Juan José Muñoz Rodríguez

Recientemente la Consejería de educación ponía en exposición pública el Proyecto de Decreto por el que se regula la formación, la selección, el nombramiento, la evaluación y el reconocimiento de los directores y las directoras de los centros docentes públicos no universitarios. ([Aquí información del proyecto](#)).

El proceso de selección del Director

Resumidamente la selección de directores según este decreto se realizaría valorando por un lado los méritos del aspirante (concurso de méritos) y por otro lado valorando el proyecto de dirección de dicho candidato. La valoración del proyecto estaría dirigida por la Inspección educativa, y con un mayor peso ponderado de su valoración. O sea, un mínimo del 50% de la puntuación del proyecto dependería del Inspector. La selección del director sería una mezcla de méritos administrativos, unidos a una valoración positiva por parte de la Inspección del programa del candidato. En la renovación de la dirección por otros cuatro años la valoración recae prácticamente en su totalidad en el Inspector.

De este modo los directores serían docentes seleccionados por méritos administrativos, y ratificados como cargos de confianza del Inspector. El papel de la Comunidad Educativa y del profesorado es a priori testimonial, puntuando mediante una matriz establecida, más o menos objetiva de indicadores, el proyecto de dirección.

Desde el punto de vista administrativo sería como una selección o nombramiento de un jefe intermedio de área, por parte de un superior administrativo, en base a unos méritos y un proyecto-programa.

El perfil del Director ¿“Jefe Administrativo” o “Representante-Líder público”?

Un puesto directivo lleva implícito labores de gestión, supervisión, toma de decisiones, coordinación, dirección, etc. La cuestión es si el perfil de director es únicamente en el de un técnico-gestor o “jefe de área” administrativa, como podría suponerse por el sistema de selección.

Sin embargo, el proyecto del decreto y la normativa vigente, asigna al director otras atribuciones y funciones, tales como la representatividad pública del centro, el liderazgo pedagógico del claustro de profesores, la autoridad y potestad sancionadora pública del centro, la responsabilidad o “rendición de cuentas” de los resultados del alumnado, etc.

¿Se le asignan a un jefe intermedio atribuciones como el liderazgo de los docentes, la representatividad y la autoridad públicas del centro y de la comunidad escolar?

¿Qué labor es más parecida a la de un Director de centro educativo: la de un jefe de área (técnico administrativo) o la de un cargo público (ej. Presidente, Alcalde, Rector)?

Si el Director tiene que ser un representante y líder público, con funciones que son propias de cargos públicos democráticos... ¿no elegimos a nuestros representantes-líderes-autoridades públicas mediante procedimientos democráticos?

Jefe impuesto o Líder elegido

La selección de un simple “Jefe” podría hacerse eligiendo una persona con ciertos méritos, con un programa de dirección supervisado y que además sea un cargo de confianza de sus superiores (Inspección).

Sin embargo, debemos preguntarnos si estas prácticas no son más propias del ámbito privado, y menos de la gestión pública y la selección de cargos públicos representativos.

Por otra parte, cuando asignamos a un “jefe” responsabilidades de representatividad pública de entidades, liderazgo de colectivos, gestión y autoridad públicas, etc.. ¿NO estaríamos hablando de un “cargo público”, en vez de un simple “jefe de área”?

Esta diferencia es importante, porque si a un colectivo le asignamos un representante o líder público, que no ha sido elegido o consensuado mayoritariamente por dicho colectivo, no estaría éticamente legitimado para dicha dirección o liderazgo. Estaríamos imponiendo un “Jefe” o “Dictador”. **Sería deseable que el proceso de selección de dirección legitimara el liderazgo y la autoridad del director, incluyendo la legitimidad democrática.**

Los líderes y la autoridad pública no pueden imponerse ni legitimarse desde un concurso de méritos o con la valoración “pseudo-democrática” de un proyecto. Solo la legitimidad democrática puede ayudar a cumplir estas funciones. Creo que muchos estaremos de acuerdo que los líderes y cargos públicos deben tener respaldo democrático.

Un representante de los poderes públicos impuesto desde fuera, sin tener en cuenta los intereses y objetivos de la comunidad educativa (Claustro de profesores, padres/madres, alumnado y Consejo Escolar), difícilmente podrá ejercer el necesario liderazgo pedagógico y representativo, ni recibirá los apoyos necesarios para cumplir sus objetivos. Más bien al contrario, tanto el director/a como su proyecto educativo impuestos sin participación democrática real, **encontrarán las resistencias propias del poder autoritario dictatorial, desde todos los estamentos de la comunidad educativa.**

Haciendo un símil con el sistema de selección actual, imaginemos que vamos a elegir un Alcalde de un municipio, mediante una comisión de baremación, que valora el Programa Electoral de dicho alcalde, sin votación democrática alguna. ¿Este sería el mejor método para elegir y renovar el mandato de un alcalde? ¿Cómo verían los habitantes del municipio al alcalde impuesto por el Inspector? ¿Aceptarían su autoridad y compartirían sus objetivos y le apoyarían?

La rendición de cuentas, un “arma de doble filo”

Aparentemente el rendimiento y éxito escolar es un objetivo primordial de la educación. No obstante, el **establecimiento de rendición de cuentas** de la Dirección, establecido en este proyecto de decreto, **basado en parámetros exclusivos de éxito/rendimiento escolar**, que derivan directamente de las calificaciones, puede suponer presiones al profesorado para **el falseamiento de los resultados académicos.**

Si la renovación del poder y sus ventajas económicas y administrativas dependen de las calificaciones, es lógico suponer que existirán presiones ilegítimas desde la autoridad directiva, para que los resultados académicos sean los deseados, independientemente de la realidad. Esto está suponiendo en la actualidad de facto, la bajada de niveles educativos y aprobados generalizados, como medio más fácil para el mantenimiento del poder y privilegios; con el consecuente deterioro en la calidad de la enseñanza. En este modelo se verían premiados los malos docentes que, sin ningún aprendizaje del alumnado, incrementen las notas y aprobados generalizados. Esto podría suponer un autentico cáncer para una educación pública de calidad, dado que no existen pruebas objetivas externas, que puedan detectar y denunciar esta mala praxis.

Volviendo al ejemplo anterior del Alcalde; si este alcalde impuesto; por tener más puntos,

resultara un “mal líder” o un “dictador malvado”, podría utilizar su autoridad para presionar y falsear los resultados, para mantenerse en el poder indefinidamente. Desgraciadamente, este ejemplo “imaginario dictatorial” les resulta tremendamente real a demasiados docentes en la actualidad.

Por otro lado, pensemos que hay un buen director/a ejerciendo el cargo con responsabilidad, y de forma súbita le entran en centro unas “malas añadas” de alumnado con problemas o problemáticos. Esto es más frecuente de lo que pensamos en educación, hay “añadas” excepcionales y otras excepcionalmente malas, inclusive dentro del mismo centro o municipio. El rendimiento académico necesariamente disminuiría en años sucesivos, siendo el director y su labor la misma; y podría perder su cargo sin ser su culpa. Lo que quiero decirles, es que el rendimiento del alumnado depende de muchos más factores que la labor del director, y juzgar su gestión solo por los resultados parece ilógico e injusto. Por ejemplo, la “generación del 27” resultaron unos literatos e intelectuales excepcionales, pero esto no ocurre todos los años, ni es solo mérito de los directores educativos de aquellos años, ni se les podía pedir porque no dependía de ellos.

La importancia de la selección del director y cómo valorar su labor

No podemos negar que la selección de la dirección de un centro educativo es un proceso de vital importancia. Su labor directiva sobre decenas de docentes y cientos de alumnos, es crucial. El ambiente laboral, “clima” de centro, la forma de ejercer la autoridad, etc. pueden potenciar o desincentivar el aprendizaje, motivando o desmotivando. **Imponer una mala directiva es un riesgo que no nos podemos permitir.**

Creo que muchos estaremos de acuerdo que los líderes y cargos públicos deben tener respaldo democrático. Solo la legitimidad democrática puede ayudar a elegir un buen líder, y a cumplir bien las funciones propias del cargo. Sin participación democrática real, **aparecerán las resistencias propias del poder autoritario dictatorial, desde todos los estamentos de la comunidad educativa.**

En otros ámbitos educativos como la Universidad, el claustro de docentes universitarios elige por votación directa y secreta (sufragio universal) a su “Rector/a”, que sería un cargo equivalente al “director/a”. De forma similar en épocas recientes, el director de centro educativo era elegido por votación del claustro de docente. Posteriormente se cambió el sistema de selección por métodos similares a la actual propuesta. En relación a esto, sería conveniente plantearse la siguiente reflexión: Realmente, ¿las directivas ha mejorado eliminando los principios democráticos en su selección?

Una forma de respetar los principios democráticos y al mismo tiempo los criterios por méritos (meritocráticos) de la actual propuesta; sería incluir como requisito necesario para todos los candidatos a la dirección, que su proyecto de dirección sea aprobado por el claustro, mediante votación secreta. Esto debería ser imprescindible tanto para la selección como para la renovación del mandato. Posteriormente se podrían valorar los restantes méritos y puntuar el proyecto de dirección para seleccionar el candidato más idóneo.

Por otro lado, para una valoración objetiva y justa de la labor directiva, **deben explicitarse necesariamente en el decreto otros mecanismos y parámetros para la rendición de cuentas**, con planteamientos de evaluación para la excelencia educativa (calidad total) o con una evaluación integral 360° por parte de los grupos de interés con mayor impacto en el centro (profesorado, alumnado, padres/madres). Esto podría articularse con la inclusión en el decreto de realizar de manera obligatoria cuestionarios con indicadores de: valoración del liderazgo, objetivos, procesos internos, coordinación y comunicación, satisfacción, etc. dónde participen mayoritariamente de forma anónima todo el profesorado y la comunidad educativa. Esta información podría

complementar otra procedente de parámetros de las calificaciones, tasas de éxito, tasas de abandono, tasas de acoso escolar,... realizados por todos los grupos de interés, en función de las dimensiones donde se produzca el impacto de éstos en el centro.

En definitiva debe buscarse y **explicitarse el establecimiento de sistemas de evaluación interna de la dirección y evaluación externa del centro, preferiblemente con carácter interno, formativo y de mejora**, de acuerdo con Criterios y Directrices de Garantía de Calidad y Excelencia Educativa.