

Un modelo de dirección democrático y participativo

A democratic and participative model of principalship

JUAN SALAME SALA*



RESUMEN – El texto parte de la idea de que los sistemas educativos reflexionen la historia y cultura de sus países, vincula el proceso de selección democrático de los directivos en España con su historia reciente. Enfatiza las limitaciones del sistema y las dificultades para cambiarlo y evaluarlo de una forma sistemática. Identifica las contradicciones del sistema español de selección de directivos y la necesidad de mejor formación para los directivos.

Descriptor – Directivos de escuela; democratización de la educación; selección democrática de los directivos.

ABSTRACT – This text presents the idea that the educational systems reflects the history and culture of their own countries. Relate the democratic selection of principal in Spain to its recent history. Emphasize the limitations of the system and the difficulties to change and evaluate it in a systematic way. Identify the contradictions of the Spanish system of selection of principals and the need of better preparations for the principals.

Key words – School principals; democratization of education; democratic selection of principals.

Todos los sistemas educativos responden a la historia y cultura de cada país. Si los sistemas educativos responden a la historia de sus países, la dirección de los centros, igualmente, responderá a esta misma historia y cultura y será la resultante de su propia evolución. La dirección de los centros es el eje alrededor del cual giran todas las actividades de un centro educativo. Por ello, es la piedra angular por donde debe pasar cualquier reforma del sistema educativo. Del diseño de este modelo dependerá el éxito o no éxito de los centros.

Explicar el sistema educativo español presenta siempre dificultades y, para ello, es preciso entender la organización política de España y recordar un poco de historia.

España nunca ha sido un país unido y unificado. Desde la invasión de los Godos, el territorio ibérico ha estado dividido en reinos con sus propias leyes y culturas. En 1469, la Reina de Castilla (Isabel) y el Rey de Aragón (Fernando) contraen matrimonio. La historia más conservadora ha presentado esta boda como la unificación de los reinos y el nacimiento de España como nación. Nada más lejos de la realidad. Fue una boda y no

una unificación de los dos reinos. Cada uno era rey en su reino (Isabel en Castilla y Fernando en la Corona de Aragón) y se mantuvieron las propias leyes, costumbres, hábitos y lenguas hasta principios del Siglo XVIII. En la primera década de 1700, tuvo lugar la guerra de sucesión enfrentando a los Austria y a los Borbones por la Corona española.

Ganó la guerra el nieto de Louis XIV de Francia, Felipe V. Rápidamente, Felipe quiso imponer el sistema centralizado de Francia según las enseñanzas de su abuelo. Este sistema se caracterizaba por una unificación de la Corona, de la Corte, de las Leyes de cada uno de los antiguos reinos. Esto no se hizo sin dolor y sin derramamiento de sangre. Al final, logró su objetivo.

Hasta el principio del Siglo XX y, sobre todo con la II República, no hubo un intento de recuperar viejos derechos y lenguas propias. La II República duró poco y terminó con una guerra civil que se llevó por delante todos los derechos establecidos por la República. Siguió un largo invierno dictatorial hasta 1975, fecha en la que muere el dictador.

* Inspector de Educación. Profesor tutor de la UNED (Universidad Nacional Española a Distancia – Madrid/España). *E-mail*: jsalame@ono.com
Artículo recibido en: marzo/2009. Aprobado en: abril/2009.

No podemos dejar de mencionar que, a lo largo de todo este periodo oscuro, de esta larga noche, los pueblos de España no dejaron de luchar por recuperar sus viejos derechos, su lengua y su cultura. Pero ni la invasión napoleónica ni el propio Napoleón ni la más oscura dictadura de Franco lograron unificar realmente este país.

Durante los años posteriores a la muerte del dictador, conocidos como los años de la “Transición”, todo el mundo era consciente que, sin dar solución a la organización político-administrativa del país, era imposible un cambio de régimen sin costes. Por ello, la Constitución española de 1978 establece el sistema de “Comunidades Autónomas” (Regiones) con amplios poderes tanto legislativos como ejecutivos. No es un sistema federal pero se aproxima mucho y las Comunidades tienen amplísimos poderes en todos los campos salvo hacienda, política exterior y defensa.

Hace 30 años, por tanto, nacía la democracia en España. Los partidos políticos fueron legalizados, los sindicatos de obreros también. Era como un poderoso viento que arrastraba todo el pasado y abría ventanas donde antes sólo hubo muros. El cambio de régimen trastocó todo el país y la sociedad. La escuela no podía escapar a este rayo de sol. La democracia escolar abrió todas sus ventanas: participación de los alumnos, de los padres, de los docentes, elección directa del director, toma de decisiones por consenso, autonomía a todos los niveles...

En efecto, la desaparición del régimen dictatorial y la recuperación de la democracia revolucionaron el sistema educativo. Así, nuestro sistema es uno de los más democráticos de los países europeos. Algunos ejemplos demostrarán esta realidad: el director es elegido, por un periodo de cuatro años, por una Comisión de Selección compuesta por tres profesores, tres padres y tres representantes de la Administración educativa.

Se creó un órgano de participación con la presencia de los distintos sectores (profesores, alumnos, padres, personal no docente, ayuntamientos): el Consejo Escolar. Este órgano tiene unas funciones muy importantes ya que decide toda la política del centro escolar que debe ejecutar el director.

Pero para respetar las señas de identidad de cada Región, el Ministerio de Educación de España fija parte del currículum nacional (65% si la región no tiene lengua propia y 55% si tiene lengua propia) el resto depende de cada Comunidad Autónoma.

La organización de los centros educativos depende de las Comunidades así como los recursos humanos y económicos. Asistimos, pues, a una verdadera descentralización de las tomas de decisiones que, además, supone una gran autonomía (pedagógica, de gestión y de

organización) de los centros. Nos encontramos lejos de los sistemas centralizados ingleses, franceses o alemanes a pesar de la organización en Lands en este último país.

Esta descentralización del sistema existe, igualmente, en los centros educativos que deben adaptar el currículum a la realidad del entorno en el que se encuentran. El Consejo Escolar (como ya hemos señalado) es el verdadero órgano de decisión y sus responsabilidades y funciones son absolutas desde participar en la selección del director hasta la admisión de alumnos pasando por los problemas de disciplinas y la evaluación de la marcha del centro. En cuanto al aspecto económico, los centros gozan de una libertad total para elaborar el presupuesto a partir de una cantidad económica determinada por la administración, siendo el director el responsable ante el Consejo Escolar. Por tanto, todos los centros públicos y privados-concertados gozan de una verdadera autonomía pedagógica, de gestión y organizativa.

Todos los sistemas educativos responden a la historia y cultura de cada país. Son el resultado de una evolución histórica con sus lógicos vaivenes. Si los sistemas educativos responden a la historia de sus países, la dirección de los centros, responderá a las necesidades de este sistema educativo y, por tanto, a esta misma historia y cultura y será la resultante de su propia evolución. Consecuentemente, tendremos tantos modelos de dirección como sistemas educativos existen en esta Europa que intenta construirse.

Hecho este rápido recorrido por la historia de España, nos vamos a centro en el modelo de dirección que impera, legalmente, en nuestro país.

La evolución del modelo de dirección en España ha ido “de la mano” de la evolución política del país. Sin remontarnos a la Ley Moyano de 1857 (primera Ley educativa forma de nuestro país), veamos cómo, desde el siglo pasado, ha evolucionado la dirección en nuestro país.

La República trajo no sólo una modernización del país sino una apuesta firme por la educación del pueblo. De ahí que, durante la República, la política de construcción de escuelas (hasta 34.000 previstas, de las cuales 14.000 eran reconstrucción) y de generalización de la enseñanza primaria condujeran, obviamente, a un incremento de docentes¹ y cargos directivos. Las experiencias pedagógicas llevadas a cabo, una nueva manera de hacer, también influyeron positivamente en el perfil de los cargos directivos.

Tomando sus raíces en la Institución Libre de Enseñanza, la dirección de los centros se volvió democrática y participativa. Ya se establecieron los cauces de participación y una gestión orientada a la toma de decisiones colegiada. En definitiva, la gestión de los centros era el reflejo de la nueva sociedad democrática y participativa.

Al finalizar la guerra civil, la inmensa mayoría de maestros y directores fueron cesados de sus puestos indefinidamente (algunos volvieron a presentarse a las oposiciones), otros optaron por el exilio (cuando pudieron) y, finalmente, muchos terminaron perdiendo sus vidas. Pero no sólo fue la depuración de los maestros sino también la depuración de los libros y de la prensa en las escuelas. En definitiva, se depuraron escuelas.²

Nació un nuevo sistema educativo que hizo tabla rasa de todo lo construido por la República. Los maestros ingresaban no tanto por sus conocimientos pedagógicos sino por su afecto al nuevo régimen igual que los Directores y los Inspectores. Estos Directores tenían un papel primordial en el control ideológico de los maestros. Directores que, a su vez, serían igualmente controlados por la Inspección.

Al pasar los años y al consolidarse el nuevo régimen, se “crea”, en 1967, el Cuerpo de Directores de Primaria cuya existencia se alargará hasta 1974 (al aplicarse la Ley General de Educación de 1970), momento en el que se les ofrecerá permanecer en el centro u ocupar un puesto burocrático en los servicios administrativos. Este Cuerpo de Directores, complementario en alguna manera con las tareas de control político de la Inspección, será el encargado de vigilar el ideario de la escuela. Como curiosidad, señalemos que aún podemos encontrar algún que otro Director de cuerpo en activo. Con el discurrir del tiempo, las cosas se suavizaron y, de alguna manera, se profesionalizaron a todos los niveles.

La Ley Orgánica del Estatuto de los Centros Educativos (1980) y sus Reales Decretos sobre el procedimiento de constitución de los órganos colegiados y el Reglamento de Selección y Nombramiento de Directores de Centros escolares públicos que la desarrolla, será el primer intento (fallido) de democratización de las funciones directivas en los centros escolares con la particularidad que sólo afectaba a los centros públicos dejando los centros subvencionados sin ninguna regulación en este campo.

De 1975 a 2006, época de cambios, pasamos del Cuerpo de Directores a una terna propuesta por el Claustro y a la elección de los Directores por el Consejo Escolar con la LODE,³ confirmada por la LOGSE,⁴ adaptada a la formación por la LOPEGCE,⁵ modificada por la LOCE⁶ para terminar con la selección por una Comisión conformada por representantes del centro y de la Administración según la LOE.⁷ En realidad, en 30 de democracia, el sistema educativo español ha sufrido 5 leyes orgánicas de educación. ¡Todo un record!

A grandes rasgos, esta es la historia, muy resumida, de la dirección en España. El modelo variaba según la situación política que vivía el país. Pero, dos características aparecían casi siempre, sobre todo en secundaria, una era el papel de los Catedráticos y, la otra, la famosa “terna”

que sólo desaparecería con la publicación de la LODE, en 1985.

Contrariamente a otros países, nuestro modelo no responde a una tradición democrática de dirección y gestión de centros sino a una exigencia de una nueva sociedad reivindicativa que alza su voz a partir de 1975. Esta nueva sociedad no sólo lucha por democratizar el sistema político sino que también quiere democratizar su sistema educativo y participar. Es curioso ver como en Portugal, país con similares problemas políticos a los nuestros hasta 1974, también se dan estas circunstancias.

Pero, ¿cuál es el funcionamiento real de este modelo democrático y participativo?, ¿responde nuestro modelo a las necesidades del sistema educativo? ¿Es realmente democrático y participativo? ¿Puede ejercer todas sus funciones y asumir el liderazgo pedagógico? ¿Es imprescindible nuestro modelo para asumir y asegurar la autonomía de los centros?

La realidad es que, desde el modelo LODE (1985) hasta el modelo LOE (2006), es decir 21 años más tarde, nadie está satisfecho con el modelo implantado, ningún sector de la Comunidad Educativa acepta, plenamente, esta estructura directiva. Pero para llegar a esta conclusión, es preciso analizar varios aspectos de la función directiva.

¿Cómo puede un docente llegar a ser director? El proceso para acceder a los puestos de director gira en torno a la antigüedad como funcionario docente, experiencia y formación. Con estos tres requisitos se pretende asegurar, de alguna manera, la capacidad para dirigir un centro educativo. Evidentemente, cada candidato sólo lo puede ser en su mismo nivel (primaria, secundaria...). La antigüedad como funcionario se limita a cinco años como mínimo.

Con la última ley, un candidato tendrá más valoración si se presenta a la dirección de su propio centro de origen. Es decir, será un “primus inter pares”, seleccionado por sus compañeros y los representantes de los padres de sus alumnos. Como se suele decir coloquialmente “todo queda en casa”. Veremos, más adelante, que esta circunstancia acarrear múltiples dificultades.

En cuanto a la titulación, es requisito la preceptiva para ejercer la docencia, bien el título de maestro, bien el título de licenciado. Cualquier otra titulación legal serán meritos añadidos. No se exige ninguna titulación específica sobre administración y gestión de centros educativos como requisito imprescindible para ejercer la dirección de un centro.

La formación es uno de los aspectos totalmente ausente de todo el proceso de selección. Existen dos situaciones que aportan cierta perplejidad. La primera es todos aquellos cursos, estudios específicos (muy pocos) que el candidato ha buscado y encontrado y puede aportar como méritos. La otra es una formación posterior ya en

ejercicio ofertada (no siempre) por la red de centros de formación del profesorado de la Administración educativa. Esta realidad pone de manifiesto una ausencia total no sólo de formación previa y posterior sino de preocupación por la formación de los directivos que se harán cargo de los centros. La Administración no se plantea, como formación completa y, por qué no, universitaria, un plan de actividades que prepare, de acuerdo con las necesidades específicas, a los futuros directivos de los centros.

Sólo a partir de la Ley Orgánica de Calidad de la Enseñanza de 2002, derogada en 2006 por la Ley Orgánica de Educación de 2006, se establece una formación que forma parte del proceso de selección. Es decir, que el proceso de selección incluye una formación para aquellos que no hayan ejercido nunca la dirección y no tengo ningún curso específico. Muy rápidamente podemos explicar que esta formación resulta, a todas luces, insuficiente ya que sólo contempla una formación de 40 horas presenciales y 60 no presenciales. Superado este curso con un seguimiento tutorizado de las prácticas, se declara apto al candidato y, por tanto, se procede a su nombramiento.

Esta situación demuestra, en el fondo lo poco que preocupa a la Administración educativa la preparación de sus directivos y, por tanto, el funcionamiento de los centros.

Hemos establecido que la Comunidad educativa de cada centro selecciona con la presencia de representantes de la Administración a sus propios directores. Hecha esta selección, el órgano competente para emitir el nombramiento será la Administración educativa. Consecuentemente, nos encontramos ante una dualidad importante de funcionamiento: selecciona una Comisión y nombra la Administración. Es una más de las situaciones que pueden o crean conflictos. Esta circunstancia crea una situación curiosa a la hora de un posible cese. Se da la paradoja que la Administración cesa un cargo seleccionado por una Comisión.

Al ser un modelo democrático y participativo, queda por analizar el mandato: duración y renovación. De acuerdo con los vaivenes de las leyes, la duración del mandato se establece, en la última ley, en cuatro años. Este mandato puede renovarse, por periodos de igual duración, previa evaluación positiva del trabajo desarrollado al final de los mismos.

Para terminar este recorrido por el modelo español de dirección, debemos señalar que el director, tanto de los niveles de primaria como de secundaria, sigue impartiendo sus clases, entre 6 y 12 según el tamaño del centro.

Tras definir y enmarcar la situación del modelo español de dirección, es preciso analizar su desarrollo, sus virtudes y sus defectos.

Del listado de competencias al director, la primera es la que presenta mayor dificultad y falta de claridad.

Citemos esta competencia: “*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*”. Por tanto, el director es el representante del centro frente a la Administración y, a la vez, el representante de la Administración en su centro. Esta dualidad provoca, día a día, situaciones que podemos calificar de kafkianas y, lo que es más preocupante, enfrentamientos entre la Administración, el centro y el director. No nos engañemos, al final el director se encuentra entre los dos, entre la espada y la espada. ¿A quién se debe el director? ¿A la Administración que lo ha nombrado o al centro que lo ha seleccionado?

Ninguna ley ha clarificado con alta precisión la situación del director frente a la Administración y al centro que dirige, frente a los profesores que son sus compañeros. En esta dualidad complicada seguimos moviéndonos.

Otra competencia del director es la de ser jefe de personal, de todo el personal que trabaja en el centro. Cualquiera puede imaginar y constatar la dificultad de dirigir equipos, de ser el máximo responsable de personal en todos los ámbitos y, a la vez, ser seleccionado por representantes de este mismo personal. No dejan de ser compañeros. ¿Cómo un director (que la Administración define en sus escritos como leader pedagógico) puede llamar al orden, proponer expediente disciplinario a uno de sus compañeros? Esto podría ser si el director, al finalizar su mandato, cambiase de centro. Pero no es así, acaba su mandato y vuelve a ser uno más del claustro. ¿Cuándo aparecen los problemas descritos? Cuando el director ejerce sus competencias y éstas tienen consecuencias graves sobre un compañero. Podemos imaginar, es fácil, en que situación se encontrará el director “ejerciente” cuando vuelva al “ruedo”. Cualquier comportamiento será recordado por el agraviado. Es la condición humana.

La composición de la Comisión de selección nos puede ilustrar otro de los problemas que achaca este modelo. La Comisión está compuesta por nueve personas: tres profesores pertenecientes al claustro, tres representantes del Consejo escolar que no sean profesores y tres representantes de la Administración (el Inspector del centro y dos directores en ejercicio). Los cálculos son fáciles de realizar. En la práctica, son los profesores y los representantes del Consejo Escolar los que deciden y seleccionan siendo el papel de la Administración (en la mayoría de los casos) de simple testimonio.

Como en política, los votos cuestan, las campañas electorales son necesarias. En nuestro ámbito, al depender de los profesores presentes en la Comisión (un tercio) y de los padres (otro tercio), pueden aparecer y aparecen intereses de todo tipo que pueden hacer que la selección no responda a unos criterios y requisitos ecuanímenes y transparentes con la única finalidad de seleccionar al

mejor candidato posible. El criterio más utilizado y no reconocido es el de “mientras me deje tranquilo”

Hemos señalado anteriormente que los mandatos pueden renovarse indefinidamente previa evaluación positiva. El General de Gaulle decía que “hecha la ley, hay que buscar el camino para obviarla”. Es verdad que la Ley prevé que, al finalizar un mandato, se vuelva a presentar o no el director, habrá una evaluación. Desde 2002 no ha habido ninguna evaluación de los directores. No sólo no ha habido sino que no existen ni los instrumentos de evaluación, ni los procedimientos. A fecha de hoy, no hay ningún indicio que nos permita pensar que será una situación ya pasajera. Es una muestra más de la poca importancia que la Administración educativa otorga a la dirección de los centros. Esta falta de interés se une a la falta de formación que ya hemos señalado.

Para terminar esta descripción real y pesimista a la vez, es menester hablar de dos temas cuya trascendencia en la vida de los centros es de suma importancia: el liderazgo pedagógico y las nuevas funciones indirectas de los directores. Toda la literatura sobre modelos de dirección, de organización de centros educativos insiste, con reiteración, en el papel de liderazgo pedagógico del director. Relacionando este liderazgo con lo mencionado anteriormente y las múltiples competencias a las que se enfrenta un director, con el modelo de selección y de permanencia en el cargo, con las demandas, cada vez más exigentes, de unas sociedades tan cambiantes, se constata que no existe tiempo material para ocuparse de lo que debería ser la primera competencia y función de todo director: la dirección pedagógica y metodológica de su centro. No deja de ser una declaración de principio, una definición teórica de lo que debería ser y no es, un objetivo que cada vez se aleja más. La falta de tiempo y los múltiples problemas a resolver lo hacen prácticamente imposible. Por tanto, o puede impulsarse el proyecto de centro necesario para la educación

En esta misma línea, también afecta el nuevo rol que el director debe asumir por los cambios de nuestras sociedades. Las leyes definen las competencias, las funciones de los directores pero la vida del día a día define una multitud de funciones que se suman y para las cuales ningún director está preparado por no haber recibido la formación adecuada. Es una realidad que hoy un director es y debe ser “multifuncional” o “multifunciones”. Las demandas-exigencias de la sociedad, el pensamiento generalizado que la escuela debe resolver todos los problemas de educación e instrucción de los niños ha modificado el panorama de la dirección.

A las relaciones con las familias, se unen los contactos que debe mantener con distintas con distintas asociaciones, con las Administraciones educativas, con los centros escolares de su entorno (en particular los

centros de primaria adscritos a su propio centro), con las administraciones locales (con o sin responsabilidad en el campo educativo), con los sindicatos, con el mundo empresarial en el caso de los centros que imparten enseñanzas de Formación Profesional para desarrollar los programas de formación en centros de trabajo. Cabe destacar, igualmente, las relaciones, cada vez más seguidas y complejas, con los Servicios Sociales tanto de los Departamentos de Bienestar Social como con los Ayuntamientos y, muy a menudo, con la Fiscalía de Menores.

La realidad nos muestra un director *consejero* (algunas veces incluso *consejero matrimonial*), *asesor*, *orientador*, *coordinador*, *dinamizador*, *evaluador*, *administrador*, *contable*, *controlador*, *pedagogo*, *psicólogo*, *mediador*, *conciliador*, *relaciones públicas*, y *representante de...* Y para esto, no hay nada previsto; ninguna formación inicial y/o continua, nada...

Todas estas reflexiones nos llevan a señalar varias contradicciones que afectan a nuestro propio modelo: selección – nombramiento, la reincorporación del Director al Claustro que ha dirigido, la implementación de proyectos a medio y largo plazo, la problemática de la representación en los modelos de elección – selección y la falta extraordinaria de formación.

Este modelo, después de treinta años, no satisface a nadie y, sin miedo al atrevimiento, podemos decir que no funciona como en un principio se podía imaginar. La dualidad de las representaciones asumidas por el director, el carácter de seleccionado entre sus pares, la dependencia de una Comisión, el ser seleccionado por una Comisión y nombrado por la Administración hace que la autoridad (“autoritas” latina) no acompañe al director. Además, la falta de formación específica agrava la situación al tener directores “amateurs”. Y, en parte, todo ello se debe al carácter funcional de los docentes, a la estructura de la Administración educativa y de los centros, sujetos a procedimientos administrativos que hacen que los directivos no dispongan del poder y libertad de actuación. Cualquier idea, plan o proyecto que tenga el director debe someterse al Consejo Escolar. Cualquier decisión, aunque afecte al día a día, debe debatirse a distintos niveles de coordinación y participación como son la Comisión de Coordinación Pedagógica, el Claustro o el consejo Escolar; además de las órdenes explícitas de la Administración.

No obstante, debemos ser positivos y pensar que este modelo, ya arraigado puede y debe ser modificado para mejorar su funcionamiento. Decimos modificar y mejorar porque, por las razones históricas que hemos intentado explicar, no se puede volver a otros modelos más administrativos, es decir modelos en los que sea la administración la que nombre directamente a sus directivos

(modelo francés, alemán, en general los modelos de la mayoría de los modelos de Europa no mediterránea).

¿Qué medidas pueden adoptarse y mejorar nuestro modelo? Son pocas pero pueden dar un giro a toda la problemática mencionada. La primera (posiblemente la más importante) sea aclarar la dualidad representativa del director. La Administración debe definir a quién representa el Director. Es bastante obvio que debería representar a la Administración ya que debe aplicar las políticas educativas definidas por el Gobierno. No cabe otra alternativa si no queremos crear conflictos gratuitos y enfrentamientos entre director y claustro. Por tanto, el director debería ser designado por la Administración y, por ende, cesado con la misma sencillez. Con esta medida se cerraría, igualmente, la dicotomía entre selección y nombramiento.

Otra medida relevante consiste en evitar que un director que, por los motivos que sean, no quisiera seguir, no se viese en la tesitura de quedarse, como profesor de a pie, en el mismo centro que el que ha dirigido durante un mandato o varios. Para sortear la organización funcional, se debería ofertar, con carácter voluntario para el ex director, la posibilidad de cambio de centro. Esto evitaría posibles “represalias”, pasar cuenta... De esta forma, el director no sentiría la presión que supone ejercer las funciones de jefe de personal cuando hay que tomar medidas contra compañeros.

La tercera, muy importante pero en otro campo, es la formación. La dificultad por gestionar un centro educativo en una sociedad cada vez más reivindicativa que ve la escuela como la institución que debe dar respuesta a cualquier problema de educación e instrucción de sus hijos, hace imprescindible que la Administración tome en serio la preparación técnica, jurídica, de gestión de recursos humanos y relaciones personales.

Para ello, es preciso diseñar un plan de formación inicial y continua donde se marquen las líneas y los planes de esta formación. La complejidad de la función directiva, hoy en día, necesita un director profesional, con conocimientos en campos que, hoy por hoy, no se enseñan en las Universidades. Posiblemente, sea el momento, aprovechando el proceso de Bolonia, de incluir en los planes de estudios universitarios una o varias áreas dedicadas a la formación específica de los futuros docentes que, en un momento dado, deseen asumir la dirección de los centros; áreas dedicadas a la dirección y gestión de centros educativos.

Por otra parte, la Administración debe establecer los mecanismos necesarios para la formación continua de sus directores para darles las herramientas necesarias para desenvolverse en sus funciones. Sin formación, nunca tendremos los directores que necesita todo sistema educativo.

Señalábamos al principio de este artículo que todo sistema educativo es la consecuencia de la historia

y cultura de un país. A su vez, el modelo de dirección depende del sistema educativo diseñado. Ahora bien, no se podrá reformar ningún sistema educativo si no se reforma el modelo de dirección, si no se define qué modelo de dirección queremos para nuestro sistema educativo.

Para aquellos países y sociedades que han sufrido una larga, larguísima noche oscura (como son nuestros países), al ver la luz siente el anhelo de la democracia, la participación, el compromiso. Así debe ser. Pero no olvidemos que toda institución necesita una estructura organizativa fuerte, con el control social necesario; más cuando se trata de un tema tan importante y sensible como la educación. Queremos decir que la democracia y la participación o, mejor dicho, la participación y la democracia son valores imprescindibles en los centros educativos. Pero los límites de esta participación y democracia están donde empieza la responsabilidad de alcanzar los objetivos de formación integral de los jóvenes que la sociedad confía a la escuela. Ejercemos el control social que toda democracia necesita y exige.

Una dirección bien perfilada y diseñada es el seguro para una buena educación.

REFERENCIAS

- ARMAS, M. **Dirección integral de centros educativos**. Santiago de Compostela: Tórculo, 1998.
- COSTA, Miguel; LÓPEZ Ernesto. **Los secretos de la dirección**. Madrid: Editorial Pirámide, 2007.
- DELORS, Jacques. **Educació**: hi ha un tresor amagat a dins. UNESCO, 1996.
- ESTRUCH TOBELLA, Joan. **Dirección profesional y calidad educativa**. Praxis, 2002. Gestión de Calidad.
- GAIRÍN SALLÁN, Joaquín; ARMENGOL ASPARÓ, Carme. **Estrategias de formación para el cambio organizacional**. Praxis, 2003.
- LÓPEZ LINARES, Rafael et al. **La participación y la evaluación en la gestión de los centros educativos**. Fórum Europeo de Administradores de la Educación de Andalucía, Andalucía, 1995.
- MICHEL, Alain. Gérer des ressources humaines. **Administration et Éducation**, Association Française des Administrateurs de l'Éducation, n. 1, 2001.
- MURILLO TORRECILLA, Fco Javier et al. **La dirección escolar – análisis e investigación**. CIDE, 1999.
- TAYLOR, Peter; HEYWOOD, John. **The motivation and retention of teachers**. Sheffield, England: European Forum on Educational Administration, 2005.
- TEIXIDÓ, Joan et al. El acceso a la dirección de un centro educativo público. CIDE, 2000. Documento policopiado.
- TOULEMONDE, Bernard. L'exercice de l'autorité au sein du système éducatif. Nouveaux contextes et perspectives. **Administration et Éducation**, Association Française des Administrateurs de l'Éducation, n. 3, 2001.

VARIOS autores. **Reflexions sobre l'autonomia y dirección escolar**. Fórum Europeo de Administradores de la Educación de Catalunya, Catalunya, 1995.

WARZÉE, Alain. Chef d'établissement aujourd'hui. **Administration et Éducation**, Association Française des Administrateurs de l'Éducation, n. 1, 2005.

WATSON, Len et al. **Selecting and developing Heads of Schools: Twenty-three european perspectives**. Sheffield, England: European Forum on Educational Administration, 2003.

NOTAS

- ¹ En esta época, unos 50.000 maestros y maestras.
- ² "La caza del maestro". Josep Fontana. Artículo publicado en El País, edición del 10 de agosto de 2006
- ³ Ley Orgánica del Derecho a la Educación, 1985.
- ⁴ Ley Orgánica General del Sistema Educativo, 1990.
- ⁵ Ley Orgánica de Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes, 1995.
- ⁶ Ley Orgánica de la Calidad e la Educación, 2002.
- ⁷ Ley Orgánica de Educación, 2006.