

LAS MEDIDAS DEL MEC EN RELACIÓN CON LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA VISTAS POR LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ANDALUCÍA

CABALLERO MARTÍNEZ, JUAN
Universidad de Granada

FERNÁNDEZ CAMACHO, CARMEN R.
GARCÍA JIMÉNEZ, EDUARDO
Universidad de Sevilla

INTRODUCCIÓN

La constitución de los órganos de gobierno de los centros docentes se estableció en 1985, con la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio), que dedicaba dos títulos completos (el título III para los centros públicos y el título IV para los concertados) a tal circunstancia. Esta ley fue derogada diez años más tarde, en 1995, con la Ley Orgánica de Participación y Evaluación General de los Centros Educativos, que intenta ajustar el contenido de la LODE al nuevo sistema educativo establecido por la LOGSE. En ésta se presenta como una exigencia fundamental la formación de los directivos, puesto que en su art. 58.3 dice que “las Administraciones educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes mediante la adopción de medidas que mejoren la preparación y la actuación de los equipos directivos de dichos centros”. Asimismo, la LOGSE reconoce la función directiva como uno de los factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza, especialmente la cualificación y formación del profesorado, la programación docente, la inno-

vación e investigaciones educativas, la orientación educativa y profesional, los recursos educativos y la función directiva, la inspección educativa y la evaluación del sistema educativo.

Con la Ley de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, se pretenden tres objetivos:

- a) la mejora de la calidad de la enseñanza,
- b) la necesidad de adaptar la organización de los centros a la LOGSE,
- c) y las dificultades detectadas en el modelo de dirección de la LODE.

Por tanto, la Ley Orgánica de Participación y Evaluación General de los Centros Educativos supone completar el marco legal desarrollado por la LOGSE y la LODE, en lo que a organización de los centros educativos se refiere. Por tanto, esta ley complementa los aspectos ya abordados por la LOGSE, sobre todo aquéllos que se refieren a la inspección, la evaluación y la dirección. Así, el artículo 36 explicita las funciones a desarrollar por la inspección educativa, entre las que destacamos la siguiente:

“Colaborar en la mejora de la práctica docente y del funcionamiento de los centros, así como en los procesos de reforma educativa y de renovación pedagógica”.

Asimismo, la LOPEGCE dedica el título III a la evaluación, con el objetivo de adecuar el sistema educativo a las necesidades de la comunidad educativa y de las demandas de la sociedad. En cuanto a la dirección, en el capítulo III se hace mención a los procedimientos de elección del director, la acreditación para el ejercicio, las competencias y la duración del mandato.

La LOPEGCE pretende impulsar la calidad de la enseñanza, proporcionando un marco legal en el que sea posible una mayor autonomía de los centros educativos, garantizando una mejor formación de los equipos directivos y una mayor participación de la comunidad educativa en la vida del centro. Con las medidas relevantes relacionadas con el ejercicio de la dirección se intenta, como ya se ha dicho, potenciar la participación de la comunidad educativa y, además, el control social de la educación, mediante la elección del director por el Consejo Escolar y hacer posible que los profesores más adecuados accedan a la dirección. Para ello se establece una serie de requisitos para el desempeño de sus funciones:

- Tener destino definitivo en el centro con una antigüedad de, al menos, un curso completo.
- Tener una antigüedad de al menos cinco años en el cuerpo de la función pública docente desde el que opta.

- Haber sido profesor, durante igual período, en un centro que imparta enseñanzas del mismo nivel y régimen.
- Haber sido acreditado para el ejercicio de la función directiva.

Para ser acreditados, los profesores deberán reunir los siguientes requisitos:

- Superación de programas de formación, que tendrán una duración mínima de 70 horas y cuyos contenidos versarán sobre los aspectos fundamentales del sistema educativo, de la organización y funcionamiento de los centros y del papel de los equipos directivos.
- Experiencia y valoración positiva del trabajo desarrollado con anterioridad en el ejercicio de los cargos correspondientes a los órganos unipersonales de gobierno.

En definitiva, la LOPEGCE establece una serie de ámbitos de actuación de la acción directiva (Gairín, 1995): a) pedagógico, que está relacionado con todo lo que tiene que ver con el curriculum y la organización del centro; b) de relaciones, referido a los contactos externos con la comunidad educativa y entidades (Ayuntamientos, empresas, etc.); c) administrativo, que incluye todo aquello que está vinculado con los procesos administrativos y económicos. Por tanto, las funciones de los directivos van desde la programación y planificación (del Proyecto Educativo de Centro, de la programación del aula, ...), hasta establecer y fomentar las relaciones con el entorno. Pero el ejercicio de sus funciones se desarrolla en una doble vertiente: por un lado, representantes de la Administración educativa, y por otro, representantes del profesorado y la Comunidad educativa, lo que implica un conjunto de tensiones y conflictos a la hora de la toma de decisiones.

Asimismo, Salvador Mata (1993) resume las funciones directivas en las siguientes:

- *Planificación*: consistente en realizar un diagnóstico de necesidades, definir los objetivos, seleccionar los medios para alcanzar estos objetivos y establecer unas estrategias de actuación.
- *Organización*: distribuir el trabajo entre los miembros de la Comunidad educativa, realizando una definición clara de las tareas de cada uno de ellos y asignando responsabilidades.
- *Coordinación*: ajustar las actividades de los miembros de la Comunidad Educativa de forma que no se solapen entre sí.
- *Ejecución-dirección*: toma de decisiones, solucionar problemas, dar instrucciones, llevar a cabo tareas.
- *Control*: evaluar si el proceso se está llevando a cabo para conseguir los objetivos propuestos.

El propósito de nuestra investigación se centra en tratar de conocer el grado de acuerdo en relación a las medidas desarrolladas por la LOPEGCE sobre la calidad de la enseñanza y vinculadas con el ejercicio de la función directiva, de una muestra de equipos directivos de centros públicos de la comunidad autónoma de Andalucía

1. METODOLOGÍA

1.1. Tipo de estudio

Con el objetivo de estudiar cómo son vistas las medidas que el MEC ha propuesto relacionadas con la calidad de la enseñanza por los distintos miembros del equipo directivo, se ha basado nuestra investigación en estudios del tipo correlacional, que estudian la magnitud y la intensidad de la relación entre variables.

1.2. Muestra

La muestra está compuesta por 2790 miembros de equipos directivos de centros docentes públicos de Educación Infantil, de E. Primaria, de Secundaria y de Formación Profesional de la Comunidad Autónoma de Andalucía. En la tabla siguiente se recogen la distribución de frecuencia de cada uno de los cargos directivos en relación a la provincia en la que ejerce cada una de las personas que han sido encuestadas.

PROVINCIA	CARGO		
	DIRECTOR (%)	JEFE DE ESTUDIO (%)	SECRETARIO (%)
Almería	8,2	7,9	9,2
Cádiz	16,5	17,6	17,1
Córdoba	11,8	12,7	10,7
Granada	11,5	10,5	11,4
Huelva	7	6,2	6,7
Jaén	10	10,5	9,9
Málaga	15,3	15,2	16,2
Sevilla	19,7	19,4	18,6

Tabla 1. Porcentaje de directores, jefes de estudio y secretarios para cada una de las provincias andaluzas

En la Tabla 1. se observa que la provincia con mayor porcentaje es la de Sevilla (porcentaje cercano en los tres caso al 19%) y la menor Huelva, cuyo porcentaje se aproxima al 6%. La repartición de los encuestados en función de la variable sexo es la siguiente:

	DIRECTOR (%)	JEFE DE ESTUDIOS (%)	SECRETARIOS (%)
HOMBRE	80,3	68,3%	73,4
MUJER	19,7	31,7	26,5

Tabla 2. Distribución de los miembros de los equipos directivos en función de la variable sexo

Como se puede apreciar en la tabla anterior, existe un porcentaje mayoritario de varones que desarrollan las funciones directivas en los centros públicos docentes que han participado en la investigación.

1.3. Recogida de datos

Para la recogida de datos se les administró a estos miembros del equipo directivo de los centros docentes un cuestionario en el que se les preguntaba por su opinión sobre las siguientes medidas adoptadas por el MEC con el objeto de mejorar la calidad de la enseñanza:

ITEMS
1. El Consejo Escolar y Claustro colaborarán con los servicios de Inspección en la evaluación del Centro.
2. Podrán ser candidatos a Director/a profesores pertenecientes a otros Centros.
3. Los nuevos Directores/as recibirán una formación inicial con carácter obligatorio y una formación continua con carácter voluntario.
4. La duración del mandato del Director/a será de 4 años.
5. Los Directores/as participarán en el funcionamiento de las Direcciones Provinciales.
6. El acceso a la dirección podrían consolidar parte del complemento retributivo tras 10 años en el cargo, siempre que la evaluación sea positiva.
7. Al término de sus mandatos, los Directores/as podrán ser adscritos, si lo piden, a otro Centro de la zona.

ITEMS	
8.	Ser Director/a será mérito relevante para acceder a puestos de responsabilidad en al Administración Educativa, en concursos, etc.
9.	Para elegir Director/a, el Consejo Escolar deberá valorar méritos de los candidatos y tener en cuenta los informes de la Inspección.
10.	Para facilitar a los profesores el acceso a la Dirección, se flexibilizarán las condiciones laborales para que no se vean inducidos a renunciar.
11.	El Director/a designará a los miembros del Equipo Directivo.
12.	Los Institutos de más complejidad organizativa contarán con Administrador desde que comienza a impartirse la Educación Secundaria Obligatoria.
13.	La formación del profesorado incluirá una oferta específica para los Jefes de Estudio y los demás miembros de la Dirección.
14.	Desempeñar un cargo directivo será un mérito para acceder a otros puestos de la Administración Educativa, en concursos, etc.
15.	Se prolongará el mandato del Consejo Escolar a 3 años.

Cuadro 1. Medidas presentadas por el MEC para mejorar la calidad de la enseñanza

A los miembros de los equipos directivos se les pedía que expresaran su opinión con estos items de acuerdo con la siguiente escala:

- Totalmente de acuerdo (TA)
- Más bien de acuerdo (A)
- No puedo pronunciarme (NP)
- Más bien en desacuerdo (D)
- Totalmente en desacuerdo (TD)

1.4. Análisis de los datos

El procedimiento de análisis empleado es el análisis de correspondencias múltiples, el cual es una técnica que nos permite resumir la información procedente de una serie de variables. El objetivo de este tipo de análisis consiste en estudiar las relaciones de dependencia entre variables categóricas, presentadas en forma de tabla de contingencia, y analizar cómo está estructurada esta asociación, realizando una descripción de proximidades. En este caso se ha utilizado el paquete estadístico SPAD (versión 3.5).

1.5. Resultados

Tras el vaciado de respuestas a una matriz y realizado los análisis pertinentes, pasamos a comentar los resultados extraídos. El análisis de correspondencias múltiples nos ha permitido comprobar que el cargo directivo no es una variable que nos permita discriminar entre distintas opiniones en relación con las medidas que el MEC ha propuesto en relación con la calidad de la enseñanza, es decir, tanto directores, como jefes de estudio y secretarios se posicionan de la misma forma respecto a estas medidas propuestas por el MEC.

Además, estas medidas se pueden agrupar en torno a cuatro dimensiones, sin diferenciar como hemos dicho anteriormente, el cargo que ejerce, tal como se observa en la figura siguiente:

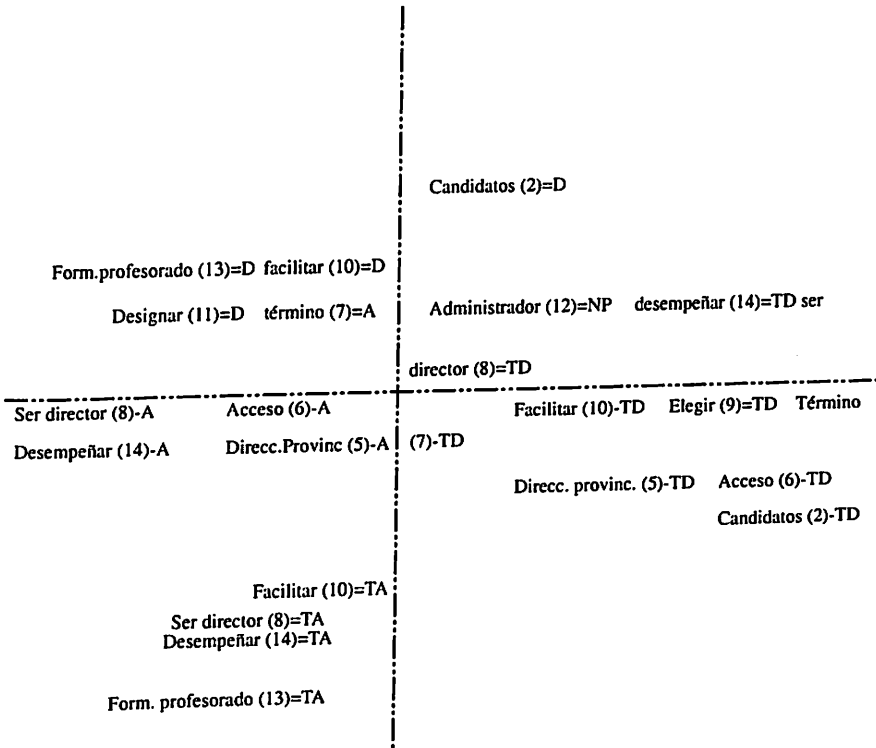


Figura 1. Diagrama bidireccional

Las claves utilizadas en este diagrama son las siguientes: TA= totalmente de acuerdo; A= más bien de acuerdo; NP= no puedo pronunciar; D = más bien en desacuerdo; TD = totalmente de acuerdo.

En la figura aparecen unos números entre paréntesis, los cuales hacen referencia a la medida del MEC, recogidas en la tabla 3. Si analizamos la figura anterior verticalmente, podemos comprobar que la medida 10 («Para facilitar a los profesores el acceso a la Dirección, se flexibilizarán las condiciones laborales para que no se vean inducidos a renunciar»), en los que los miembros de los equipos directivos se muestran en desacuerdo, se opone a aquélla que considera que ejercer un cargo directivo se considera con un reconocimiento, a lo cual los directivos se manifiestan de acuerdo con dicha medida. Asimismo, encontramos que en la disposición que hace referencia a la formación específica en la función directiva para jefes de estudios y secretarios, las opiniones de los equipos directivos son contrarias: en el cuadrante superior izquierdo se han mostrado en desacuerdo, mientras que en el inferior totalmente de acuerdo.

Al examinar la figura anterior de forma horizontal, descubrimos que, en primer lugar, los dos polos opuestos para la medida que se refiere al hecho de que ser director sea considerado un mérito. También vemos que la disposición que se refiere a que ejercer un cargo directivo se considera como mérito (medida nº14), en la que los encuestados se muestran de acuerdo, se opone al hecho de que puedan ser candidatos a director otros profesores que procedan de otro centro (medida nº2) y a que al finalizar el mandato puedan trasladarse a otro centro (medida nº7), en las que se manifiestan en total desacuerdo.

En definitiva, nos encontramos, de una parte, dos opiniones opuestas (totalmente de acuerdo-totalmente en desacuerdo) en aquellas medidas que están más relacionadas con la consecución de méritos para el ejercicio de la dirección (como, por ejemplo, «Desempeñar un cargo directivo será un mérito para acceder a otros puestos de la Administración Educativa, en concursos, etc.»). Y de otra, parece ser que las personas que han participado en la investigación piensan que la idea de desempeñar la función de director es un mérito importante que se opone al traslado a otro centro o a que pueda ser candidato a director a otro profesor de otro centro.

2. CONCLUSIONES

La explicación a estos resultados las deberíamos buscar en factores como la falta de candidatos a la dirección, la ambigüedad en la delimitación de las funciones de cada uno de los roles directivos o la insuficiente incentivación (Villa, 1998). Esto unido a la insuficiente formación y la provisionalidad en el cargo nos llevaría a extraer como

principal conclusión la insatisfacción de los miembros del equipo directivo en el desempeño de sus funciones (Gairín, 1995). El equipo directivo se halla entre dos fuerzas: por un lado, la Administración educativa, a la que representa, y por otro lado, la Comunidad educativa, a la que debe dar respuestas a sus demandas, por lo tanto, este tira y afloja conlleva a que la dirección se tome con un carácter de provisionalidad.

El buen desarrollo de sus funciones conlleva una elevada capacidad de liderazgo, entendida como la habilidad para estimular, supervisar y apoyar a los profesores, lo que implica un proceso arduo que no está libre de obstáculos, para ganarse la cooperación del resto de profesorado del centro. Esto supone una serie de tensiones y contradicciones en el desempeño de su labor, a las cuales no desean estar sometidos, pues debemos darnos cuenta de que el equipo directivo se encuentra ante una situación en la que se convierte, de repente, en una figura de autoridad que supervisa el trabajo de sus propios colegas.

Es evidente que una inadecuada formación sobre todo en aquellas tareas que suponen una mayor dificultad como gestor del curriculum, líder, técnico en organización y evaluador supone unos obstáculos para el ejercicio de la dirección, aparte del hecho, como se ha dicho anteriormente, que parece ser que cada vez es más difícil encontrar profesores que deseen acceder a la dirección (Armas Castro, 1992; Delgado, 1991; Villa, 1998).

Por tanto, podemos decir que existe una problemática en la organización de los centros, cuyas causas las podemos encontrar en el desequilibrio entre los incentivos económicos que perciben y las responsabilidades y obligaciones inherentes a los cargos. Es cierto que el equipo directivo se halla insatisfecho con la labor que realiza en su centro si no cuenta con una motivación, tanto intrínseca como extrínseca. Otros factores que pueden influir en este descontento son el tamaño del centro (unidades), el reconocimiento social de la profesión docente y las capacidades personales (liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, toma de decisiones, etc.).

3. BIBLIOGRAFÍA

ARMAS CASTRO, M. & SEBASTIÁN JUNQUERA, A. (1992): «Necesidades formativas de los equipos directivos escolares en el contexto de la Reforma». *Actas del Primer Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes*. Bilbao: ICE- Universidad de Deusto.

- DELGADO AGUDO, J. (1991): «La formación del profesorado para el ejercicio de las tareas directivas y de gestión». *Bordón*, 43 (2), pp. 135-145.
- GAIRÍN, J. & DARDER, P.(1994): *Organización de centros educativos. Aspectos básicos.*. Barcelona: Editorial Praxis.
- GAIRÍN, J. (1995): *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos.* Madrid: CIDE.
- SALVADOR MATA, F. (1993). “Los órganos unipersonales de gobierno y su dinámica”. En M. LORENZO DELGADO y O. SAENZ (Coord.). *Organización Escolar. Una perspectiva Ecológica.* Alcoy: Marfil.
- VILLA SÁNCHEZ, A. (1992): «La dirección, factor clave de la calidad educativa», *Actas del Primer Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes.* Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.
- VILLA SÁNCHEZ, A. ET AL (1998): *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio.* ICE-Universidad de Deusto.