

# CASO GOBERNANZA EN CENTRO PÚBLICOS

## Nadie quiere dirigir el instituto

*La falta de candidatos para gobernar centros públicos es un problema desde hace décadas - A los profesores no les compensa asumir la responsabilidad; ni ganan más ni tienen autonomía.*

Al parecer, se trata de una sencilla ecuación: "Demasiada responsabilidad y escasa valoración social y económica. El ratio responsabilidad/valor es demasiado elevado". Así explica Iñaki Zurutuza, director del instituto Alaitz, de Barañain (Navarra), por qué es tan difícil muchas veces que los profesores quieran asumir la labor de dirección de los centros públicos: el 75% de los directores de colegios y el 50% de los institutos públicos navarros fueron nombrados el año pasado por la Administración por falta de candidatos. En el País Vasco, ese porcentaje fue del 70%. En Baleares es el 60%; en Cataluña, el 58%; en Galicia, el 40%.

Y, aunque en algunas comunidades la tasa baje (en Andalucía, que incluye también los centros de educación infantil, está en torno al 37%, en Madrid del 14% y en Canarias, incluso, del 11%), el presidente de la federación de asociaciones de directivos de centros educativos públicos (Fedadi), José Antonio Martínez, calcula que alrededor de la mitad de directores de toda España son elegidos de la misma manera por ausencia de candidatos.

La cuestión es que no se trata de un problema nuevo, sino que se detectó ya en los años setenta del siglo pasado y persiste, más acentuado en algunas comunidades que en otras, a pesar de que todas las reformas educativas desde mediados de los ochenta lo han tratado de paliar. Se cambió el sistema de elección democrática instaurada en los ochenta por la actual selección basada en los méritos, se les ha dado más capacidad de acción y las comunidades van actualizando -aunque para muchos aún de forma insuficiente- los incentivos por el cargo.

Y, sin embargo, el problema persiste. "Se van dando pasitos, pero pasitos cortos", asegura José Manuel Villegas, director en Talavera de la Reina. "Tenemos muchísima responsabilidad, pero escasísimo poder de decisión", se queja Ginés Pérez Gea, director del colegio público de infantil y primaria El Frabraquer, de Campello (Alicante).

El problema, además, es que no se trata de una cuestión menor, si hacemos caso de los recientes análisis que ha hecho la OCDE sobre la importancia del liderazgo en los centros educativos. "Si no directamente, los directores tienen una enorme influencia indirecta en la mejora de los resultados. Hay muchas evidencias de que los profesores son la pieza principal para esa mejora y, a su vez, los directores son los que pueden crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores", asegura Beatriz Pont, coautora del

estudio de la OCDE Mejorando el liderazgo en la escuela. Y a pesar de esa importancia, "en muchos países, los hombres y las mujeres que dirigen los planteles escolares están agobiados, mal pagados y próximos a jubilarse. Y hay muy poca gente que quiera ocupar esos puestos", alerta el trabajo de la OCDE que coloca a España, según Pont, como un país que va con retraso - ¿cómo no?- en este sentido.

Por ejemplo, empezando por lo de mal pagados, los directores de instituto españoles cobran en torno a un 20% más que el resto de profesores, la sexta menor diferencia de la veintena de países analizados en el estudio. En él se hace una división en la que en el tercio bajo, con una diferencia menor del 20%, junto a España están países como Austria, Portugal, Grecia o Luxemburgo. En el medio, entre el 20% y el 40% de diferencia, están Alemania, Italia, Bélgica o Dinamarca. Y en el superior, con más del 40% de distancia, Finlandia, Suecia o Reino Unido, este último, con diferencias que pueden llegar casi al 180%.

Estas cifras comparativas, en todo caso, están tomadas del curso 2002-2003 y, desde entonces, aunque probablemente no hayan variado mucho las posiciones de la estadística anterior, es cierto que los complementos por ser director se han ido actualizando. Éstos varían según el tamaño del centro, pero teniendo en cuenta que la mayoría son grandes, la comparación más ajustada a la realidad es por arriba, explica Antonio Redero, de FETE-UGT. Así, según los datos recabados por el sindicato, la horquilla va desde los 518 euros en el País Vasco y los 754 en Cantabria para infantil y primaria y entre los 613 en el País Vasco y los 995 en Cataluña para secundaria.

Pero si bien el importe puede explicar algunas diferencias, otras no. Por ejemplo, no explica las que se dan entre Canarias (11% de nombramientos por falta de candidatos) y Navarra (más de la mitad), por mucho que se tenga en cuenta el coste de la vida, ya que en ambas comunidades el complemento está entre 500 y 675 euros. Ni tampoco las cifras de Cataluña, donde los responsables de instituto cobran más que en ninguna otra parte y los de primaria están entre los tres primeros y, sin embargo, se tienen que cubrir más de la mitad de los puestos de director a dedo.

Se puede discutir si el complemento en sí es mucho o poco, pero la verdadera cuestión es si alcanza para compensar todo el esfuerzo. En general, el sueldo de los profesores españoles (unos 29.000 euros de media al empezar) está por encima de la media de la OCDE y de UE, pero los informes internacionales siempre han señalado que hay una escasa progresión, salvo por la acumulación de experiencia. Para muchos, ello crea entre los profesores la sensación de que parece dar igual, a efectos de reconocimiento profesional (y ya no sólo de dinero), hacer bien o hacer mal el trabajo, esforzarse un poco más o salir corriendo cuando suena el timbre, escaquearse siempre que hay ocasión o hacerse cargo de todas las excursiones, ser director o no serlo... En fin, un ambiente en el que todo parece quedar a merced de la buena voluntad y el pundonor profesional de cada uno.

El estatuto docente (promesa pendiente de la anterior legislatura) tenía que llegar para paliar de alguna manera esa situación. Se retrasó por

desacuerdos entre el Gobierno y los sindicatos y ahora se retomará en medio de una terrible crisis económica. El tema concreto de la dirección no está sobre la mesa, pero el Gobierno siempre está dispuesto a hablar de todo lo que planteen los sindicatos, asegura un portavoz del Ministerio de Educación.

En general, los directores dicen que no se trata, o no sólo, de una cuestión de incentivos económicos. "Nunca se hace por el dinero", asegura María Jesús Melián, docente canaria de inglés durante los últimos 20 años, de los que ha pasado nueve como directora. Dejó de serlo hace dos, para trasladarse más cerca de su casa y para recuperar algo de tranquilidad. Precisamente, Canarias tiene una tasa muy baja de nombramientos a dedo por falta de candidatos. La Consejería canaria de Educación acaba de aprobar un decreto que regula la función directiva con el que, entre otras cosas, los directores que tengan una evaluación positiva de su paso por el cargo podrán consolidar una parte del complemento. Sin embargo, aparte de que ese decreto todavía no ha podido afectar a esa estadística del 11%, María Jesús Melián cree más bien que se trata de que más gente se anime a tomar la dirección para ganar méritos que le sirvan para ir a otro destino (una isla más grande o la Península) o para dar el salto a la inspección educativa.

José Antonio Martínez, director de institutos desde mediados de los ochenta, insiste en que no se trata sólo de dinero. "Al final, la soledad del despacho es muy dura", dice. Y se queja de que los directores han ido asumiendo cada vez más responsabilidades, pero eso no ha ido acompañado de una capacidad real para llevarlas a cabo. Desde el arreglo de una ventana rota o la reunión con los padres de ese chaval que se porta como un demonio hasta la presunta dirección pedagógica, el director (junto al equipo directivo que completan el jefe de estudios y el secretario, es justo decirlo) se ocupa de casi todo en medio de una maraña de trabajo burocrático que les ahoga.

Son muchas horas que se acumulan a lo largo del año - "entre una y media y dos veces más que el resto de profesores", según Villegas-, pero también se trata muchas veces de esa frustración por no poder llevar realmente a la práctica la dirección del centro. "Cuando aceptas el cargo te das cuenta de que nadas entre dos ríos. Por una parte eres Administración y por otra no puedes ni deseas descolgarte del claustro de profesores. Y, realmente, se crea una cierta desconfianza por ambas partes: la Administración desea que no le des problemas, y así se llevará bien contigo, y los compañeros desean que estés de su parte en todo momento. Y ninguna de las dos cosas es posible muchas veces", explica Rocío Fernández, directora hasta hace dos años de un instituto asturiano. Lo dejó al trasladarse de centro: "No sé si volvería hacerlo, ahora puedo disfrutar de mi tiempo libre sin estar pegada al móvil y con la cabeza libre de responsabilidades", añade.

Hace pocos días, el profesor de Sociología de la Educación Rafael Feito, a cuenta de la polémica sobre la autoridad del profesor, escribía que el único que debiera ser autoridad pública es el director. Aseguraba que en los procesos de democratización de los centros, durante muchos años la inspección educativa no ha funcionado y el director "se habría de convertir en el director-compañero que justificaría los retrasos, ausencias y cómodos

horarios de algunos de sus colegas". Además, sostenía que muchas veces las asociaciones de padres han "tenido que tratar de realizar las labores - intromisión, según algunos- de inspección, coordinación y dirección que desaparecieron o menguaron". Sea intromisión o no, algunos directores sostienen -privadamente, eso sí- que el excesivo protagonismo de los padres en la toma de decisiones, por ejemplo, en las sanciones disciplinarias, también dificulta la gestión.

La experta de la OCDE Beatriz Pont pone además de relieve lo corto del mandato de los directores que, tras cuatro años, pueden volver al puesto anterior. "Es un periodo muy corto, con lo que si se tiene que tomar una decisión difícil frente al profesorado, no se hace", asegura.

Los directores de Fedadi, aunque defienden la estabilidad de los equipos directivos, no son partidarios de crear un cuerpo profesional de directores, pero sí de que se les reconozca claramente su liderazgo, para gestionar la labor del profesorado (designar a los jefes de departamento, distribuir las clases, etcétera), con una autonomía real de los centros o esa formación específica, aunque no piden, como algunas otras voces, que se recupere el antiguo cuerpo de directores. Un reciente informe de la OCDE señala que los centros españoles tienen muy poca autonomía (valorada según la capacidad de la dirección para elegir profesores, fijar su salario inicial o las subidas de sueldo), sólo por encima de Brasil, México, Turquía, Italia y Malaisia.

Fuente: Adaptación de "Nadie quiere dirigir el instituto". Aunion, J.A. (29/09/2009). EL PAÍS. Madrid.

### Cuestiones para la reflexión y el debate

- 1) **¿Cuáles de los principios de Fayol se incumplen en los Institutos Españoles? Justifica para cada principio qué crees que se incumple, cómo afecta ese incumplimiento en la gestión de los institutos y en la escasez de candidatos a director.**

*La respuesta la obtendremos de la lectura y comprensión del artículo y se desarrollará con los conceptos del apartado 3 del Tema 1.*

- 2) **Algunas Comunidades que pagan altos complementos a los directivos como Navarra tienen problemas para atraer candidatos, mientras que otras con escasos complementos como Canarias. ¿Tendría lógica este comportamiento a ojos de la teoría de Taylor? ¿Y desde la teoría de sistemas?**

*Las respuestas las obtendremos de la lectura y comprensión del artículo y se completará haciendo uso de los apartados 2 y 7 del Tema 1.*

- 3) **¿Podrías explicar la escasez de candidatos a director de instituto desde la Escuela de Relaciones Humanas?**

*La respuesta la obtendremos a lo largo del artículo y se completará con los conceptos del apartado 4 del Tema 1.*

- 4) **Según el texto, algunos directivos se comportan más como director-compañero que justificaría los retrasos, ausencias y cómodos horarios de algunos de sus colegas. Algunas personas proponen profesionalizar la dirección como solución, ¿te parece buena decisión? ¿por qué?**

*La respuesta de esta pregunta no se enmarca en ningún apartado concreto del tema, sino que se debe desarrollar apoyándose en los conceptos vistos en el tema.*

- 5) **En 2009 el Parlamento Catalán y otros parlamentos autonómicos están elaborando nuevas leyes de educación tratando de paliar algunos de los problemas que aparecen en este texto. Basándote en las distintas Escuelas de Organización vistas hasta el momento en el aula, ¿Qué propuestas de mejora harías tú?**

*La respuesta de esta pregunta no se enmarca en ningún apartado concreto del tema, sino que se debe desarrollar apoyándose en los conceptos vistos en el tema.*

- 6) **En 2010, y como respuesta a la crisis económica, el Gobierno Español ha procedido a reducir los salarios de los funcionarios. En lugar de bajar el salario a todos los empleados públicos en idéntico porcentaje, se ha optado por bajar más el sueldo a aquellos que más cobraban, con bajadas salariales que han alcanzado el 15% en el caso de algunos altos funcionarios. ¿Cómo influirán estos recortes en el número de candidatos a ocupar cargos directivos, no sólo en institutos, sino en cualquier otra administración pública?**

*Basándonos en la información proporcionada, los esfuerzos por promocionar se verán desincentivados debido a esos mayores recortes en los sueldos de los altos funcionarios. El ratio responsabilidad/valor aumentaría.*