



## sociedad

El calentamiento amenaza la provisión de agua

# 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

J. A. AUNIÓN

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

La recompensa económica de los directores está en la parte baja de la OCDE

Sólo perciben un 20% más de media que el resto de los docentes

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 (prome-

sa pendiente de la anterior legislación) 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

"Tenemos muchos deberes y escaso poder de decisión", dice un profesor

"Al final, la soledad del despacho es muy dura", asegura otro maestro

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.



Los directores de colegios e institutos han ido asumiendo responsabilidades, pero no capacidad para materializarlas. / LUIS F. SANZ

"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. Los datos periódicos de planificación, estadística o inventario, de proyectos, memorias, peticiones... una



## sociedad

El 'DNI genético' ayudará a tratar el cáncer



## cultura

Maalouf: "Creo que estamos perdidos"



## deportes

Shevchenko: "El fútbol me dio disciplina"



enorme lista que muchas veces les impide atender sus responsabilidades pedagógicas, o les obliga a hacerlo fuera de su jornada de trabajo. Todo ello, sumado a la complejidad que ha tomado la propia tarea educativa de los centros, sobre todo los de secundaria, por la heterogeneidad de los alumnos, y de la relación con los padres, asegura José Manuel Villegas, director en Talavera de la Reina.

En primaria, por otro lado, también aumenta la burocracia, y las dificultades muchas veces son mayores, ya que en gran parte de las comunidades no existe en los colegios apoyo de un administrativo y hay mayores dificultades para restar horas de clase a los directores para que se dediquen a la gestión: pueden hacerlo, pero muchas veces a costa de cargarle con mucho más trabajo al resto de profesores, porque no hay apoyos, dice Ginés Pérez Gea.

Los altos cargos de los centros acumulan dos veces más horas extra que el resto

El excesivo papel de los padres en las sanciones obstaculiza la gestión

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 nada 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 mu-

chos 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.

Además, es un periodo muy corto, continúa, como para que a las administraciones les merezca la pena invertir en la formación de los directores. Sin embargo, 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 Malasia.

Para el profesor de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Girona Joan Teixidó, precisamente, la cuestión no es si profesionalizar o no la dirección, ya que todo el mundo está de acuerdo en que la tarea, según está concebida ahora mismo, requiere gran preparación, sino hasta dónde dar autonomía a los centros. Y esto supo-

El mandato de cuatro años complica que el director tome decisiones difíciles

Debido al corto periodo en el puesto la Administración no invierte en formación

ne un dilema, "ya que más autonomía significa menos controles". Se trata de una cuestión de modelos, de inercias y fuerzas dentro del sistema que implicarían para Teixidó grandes cambios legales, incluso, en la propia esencia del funcionariado. Algo, como poco, complicado.

Mientras tanto, hay cambios, esos pequeños pasitos de los que hablaba algún director. Por ejemplo, la recién aprobada Ley de Educación de Cataluña trata de que haya equipos directivos con más poder, precisamente uno de los temas que primero se desarrollarán, junto a la autonomía de centro. El tiempo dirá si será tan infructífero como intentos anteriores o si por fin funcionará.

**EL PAÍS.COM**

► **Participe**

¿Ha pensado en postularse como director? Cuente su caso.