



Trabajo Fin de Grado

La dirección escolar en España y Europa: un viaje en el tiempo

Autor/es

FERNANDO FRAILE ALONSO

Director/es

MILAGROS PLA

Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Campus de Huesca.

2013/2014

Índice

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	5
1. BREVE HISTORIA DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN ESPAÑA	7
2. LA DIRECCIÓN EN ESPAÑA. DE LA LEY MOYANO A LA LOMCE.....	9
2.1. La dirección escolar antes de la LGE	11
2.1.1 <i>La Ley Moyano</i>	11
2.1.2 <i>Real Orden de 28 de marzo de 1918, por lo que se establece el Reglamento de las Escuelas Graduadas.</i>	12
2.1.3 <i>Ley de 17 de julio de 1945, sobre educación Primaria.</i>	12
2.1.4 <i>Normativas de 1967.</i>	13
2.2. La Ley General de Educación de 1970.....	14
2.3. La dirección escolar actual	15
2.3.1 <i>LOECE de 1980.</i>	16
2.3.2 <i>LODE de 1985.</i>	16
2.3.3 <i>LOGSE de 1990.</i>	17
2.3.4 <i>LOPEG de 1995.</i>	17
2.3.5 <i>LOCE de 2002.</i>	18
2.3.6 <i>LOE de 2006.</i>	19
2.3.7 <i>LOMCE de 2013.</i>	19
2.4 Comparativa de las competencias del director en la normativa de 1967, la LODE y la LOMCE.....	21
2.4.1. <i>De la normativa de 1967 a la LODE</i>	21
2.4.2 <i>De la LODE a la LOMCE</i>	23
3. ACCESO Y FORMACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN ESPAÑA 29	
3.1. Requisitos de acceso de los equipos directivos en los centros públicos	29
3.2. La selección de los equipos directivos.....	32
3.3. Proyecto de dirección.....	34
3.4. Nombramiento y cese del director	35
3.5. Formación y acreditación de directivos	36
3.6. La evaluación y promoción de los equipos directivos.....	36
4. SÍNTESIS DE LOS TIPOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR EN ESPAÑA	40
4.1. Modelo autoritario	40
4.2. Modelo consultivo	41

4.3. Modelo participativo	41
5. LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN EUROPA.....	43
5.1. El contexto geopolítico	43
5.2. Nombramiento de los directores en Europa.....	45
5.3. Modelos de dirección escolar en Europa	46
5.3.1. <i>Chef d'etablissement</i>	46
5.3.2. <i>Headteacher</i>	47
5.3.3. <i>Schulleiter</i>	48
5.3.4. <i>Modelo nórdico</i>	49
5.4. Competencias del director en diferentes países de Europa.....	50
5.4.1. <i>Competencias ligadas al liderazgo</i>	50
5.4.2. <i>Competencias relativas a las acciones administrativas</i>	50
5.4.3. <i>Competencias referidas al compromiso del director con la comunidad educativa</i>	50
6. CONCLUSIONES: DIRECCIÓN ESCOLAR PARA EL SIGLO XXI	54
6.1. Cambios sociales y nuevos retos educativos	55
6.2. Nuevos enfoques en la gestión del personal	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

La dirección escolar en España y Europa: un viaje en el tiempo.

- Elaborado por Fernando Fraile Alonso.
- Dirigido por Milagros Pla.
- Depositado para su defensa el 16 de septiembre de 2014.

Resumen

El presente TFG trata de explicar la evolución cronológica de uno de los cargos que puede ocupar actualmente un maestro en España, como es el de director escolar. A través de normativas, partiendo de la ley Moyano de 1857, se analizarán aspectos como sus funciones o las formas de acceso y formación.

Además se hará una comparación entre los diferentes modelos de dirección existentes en Europa. Para acabar planteando una forma de dirección que haga frente a los nuevos retos del siglo XXI.

Palabras clave

Director, escuela, leyes, España, Europa, competencias.

Agradecimientos.

A mis amigos por interesarse
continuamente por mi trabajo.

A mis maestros y profesores que en su
día creyeron en mí.

A mi familia por el apoyo que me ha
dado a lo largo de este trabajo y por no
haber dudado nunca de mí.

A la profesora Milagros Pla, directora
de este TFG, que me ha guiado y
ayudado mucho.

Por último, a mis abuelos, que han
sido la causa de mi vocación por la
enseñanza.

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con las líneas de investigación que se ofertaban para la realización de los trabajos de fin de grado de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de Huesca para el curso 2013-2014, seleccioné, y me fue aceptado el desglose 49, incluido en el Departamento de Ciencias de la Educación que textualmente dice así: “La dirección escolar; aspectos legislativos”.

La elección de esta línea de investigación se debe a motivos sentimentales, puesto que un familiar, concretamente mi abuelo, ocupó durante muchos años el cargo de director escolar. Haber oído historias de esa época siempre me había llamado sobremanera la atención: la forma de organizar el colegio, las diferencias con la dirección actual, etc. Por lo que, al ver que esta línea estaba disponible, no dudé en elegirla como tema del trabajo de fin de grado para así poder incrementar mis conocimientos.

Se trata de analizar una de las funciones que puede realizar el maestro en la escuela a lo largo de su carrera profesional; la función directiva. Para llevarla a cabo tiene que apoyarse, por lo tanto, conocer, los aspectos legislativos que van a marcar su quehacer diario.

El proceso de mi trabajo ha constado de las siguientes fases:

1. Búsqueda de fuentes de información (leyes, decretos, ponencias, etc.).
2. Lectura meditada de cada una de las fuentes.
3. Comparación entre las distintas leyes y disposiciones sobre la función directiva, teniendo en cuenta la situación política y administrativa de la sociedad española y europea en cada momento.
4. Mi opinión personal sobre el tema.

1. BREVE HISTORIA DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN ESPAÑA

Una primera forma de acercarse al conocimiento y a la comprensión de la situación de la dirección escolar en España es su análisis diacrónico. Para ello he realizado una aproximación histórica a través del estudio de la normativa que ha regulado la dirección de centros educativos de primaria y de secundaria desde su establecimiento, lo que va a aportar claves fundamentales para entender los puntos fuertes y las debilidades de la situación actual.

La dirección escolar se ha regulado en varias ocasiones antes de la instauración de los modelos democráticos, especialmente hay cinco momentos que constituyen los grandes puntos de referencia: el Reglamento de las Escuelas Graduadas de 1918, la Ley de Enseñanza Primaria de 1945, el Reglamento del Cuerpo de Directores de 1967, la regulación de la función directiva que se hace a partir de la Ley General de Educación en 1970 y, como antecedente inmediato de la LODE, la Ley del Estatuto de Centros Escolares, en 1980.

El inicio legal de la dirección escolar en la Educación Primaria se sitúa en el momento histórico en que la escuela deja de ser un aula única con un profesor al frente para convertirse en un sistema más complejo, con varias clases y profesores. Su origen, por tanto, hay que situarlo en el último cambio de siglo. Hasta el final del siglo XIX, la mayor parte de las escuelas públicas eran unitarias, y es a partir de 1896 cuando aparece el modelo de escuela graduada, donde se establece una diferenciación de los alumnos según el nivel académico o la edad y se encomienda cada grupo a un profesor. Así, con la necesidad de una coordinación entre maestros y de repartir responsabilidades nace la figura institucional del directivo con unas competencias diferentes a las del docente.

La primera norma referente a esta figura es el Decreto de 25 de febrero de 1911, que regula el funcionamiento de las escuelas graduadas. Por tanto, aparece durante la primera mitad del siglo XX, en los escasos centros donde se impartían estas enseñanzas, bajo la responsabilidad de los poderes públicos.

A partir de 1903 se va generalizando la graduación de la enseñanza, que se plasma definitivamente en el Reglamento de Escuelas Graduadas de 1918. Surgen entonces los llamados maestros-directores que, sin necesidad de una formación específica, alternaban su labor docente con los trabajos propios de la dirección, muy limitados y casi siempre

centrados en los aspectos burocráticos. En esos momentos existía la creencia de que los directores debían tener una dilatada experiencia docente (se les exigían diez años de servicio), siendo apoyados y asesorados por los demás maestros a través de la Junta del Profesorado e incluso pudiendo dedicarse exclusivamente a la dirección (cuando se trataba de regentes de una escuela de prácticas o de directores de escuelas graduadas de seis o más secciones).

Tras la guerra civil, la nueva Administración educativa regula la dirección de centros docentes no universitarios en España. Respecto a los centros de primaria, la Ley de Educación Primaria, de 17 de julio de 1945, y el Estatuto del Magisterio de 1947 regulan la figura del directivo. Por lo que respecta a la Enseñanza Media, sin haber concluido aún la guerra se aprueba en el bando nacional la Ley de 20 de septiembre de 1938, que la regula y hace referencia al gobierno y administración de los centros oficiales. La Ley de Ordenación de la Enseñanza Media de 1953 realiza algunos cambios en el acceso y las funciones de la dirección.

En 1967, se sentaron las bases para el establecimiento de un Cuerpo de Directores de primaria. El Reglamento de Directores Escolares reguló sus condiciones, funciones, forma de acceso y desarrollo de sus tareas en el propio centro.

La Ley General de Educación, junto con un decreto de 1974 que la desarrolla, supone un nuevo hito en la regulación de la dirección: se abandona la concepción directiva profesional al desaparecer el cuerpo de directores y se reglamenta específicamente el ejercicio de la función directiva.

En 1980 se aprueba la Ley Orgánica por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares (LOECE), que representa un primer intento de asumir los planteamientos democráticos en el funcionamiento de los centros docentes. Finalmente, en 1985 se aprueba la LODE, quedando constituidas las bases del actual modelo de dirección en España.

2. LA DIRECCIÓN EN ESPAÑA. DE LA LEY MOYANO A LA LOMCE

Desde mediados del siglo XIX hasta nuestros tiempos, en España han regulado la dirección escolar veintisiete normativas diferentes. Cada una de estas disposiciones legales se ha estructurado dependiendo de la intención política que en cada momento se quería desarrollar.

Tabla 1. Principales normas reguladoras de la dirección de centros docentes en España

Año	Norma
1857	Ley de Instrucción pública de 9 de septiembre de 1857 (Ley Moyano)
1905	Real Decreto sobre Régimen de Primera Enseñanza (16-VI-05)
1911	Decreto de 25 de febrero de 1911, sobre el funcionamiento de las Escuelas Graduadas
1911	Real Orden de 10 de marzo de 1911, sobre el funcionamiento de las Escuelas Graduadas
1913	Real Orden de 28 de marzo de 1918, por la que se regula la transformación de escuelas unitarias en graduadas
1918	Real Orden de 9 de marzo de 1918, por la que se establece el Reglamento de las Escuelas Graduadas
1936	Decreto de 16 de junio de 1936, sobre la Dirección de Escuelas Graduadas
1938	Ley de 20 de septiembre de 1938, donde se regula la Enseñanza Media (BOE 23-IX-38)
1945	Ley de 17 de julio de 1945, sobre Educación Primaria (BOE 18-VII-45)
1947	Decreto de 24 de octubre de 1947, por el que se regula el Estatuto del Magisterio (BOE 17-I-48)
1953	Ley de 26 de febrero de 1953 de Ordenación de la Enseñanza Media (BOE 27-II-53)
1965	Orden de 6 de febrero de 1965, por la que se crea el “Diploma de Director Distinguido”
1965	Ley de Reforma de la Enseñanza Primaria (21-XII-65)
1967	Orden de 10 de febrero de 1967, por la que se aprueba el Reglamento de Centros Estatales de Enseñanza Primaria (BOE 20-II-67)
1967	Decreto 985/1967, de 20 de abril, por el que se aprueba el Reglamento del

	Cuerpo de Directores Escolares (BOE 17-V-67)
1970	Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa –LGE- (BOE 6-VIII-70)
1974	Decreto 2.655/1974, de 30 de agosto, por el que se regula el ejercicio de la función directiva en los Colegios Nacionales de Educación General Básica (BOE 20-IX-74)
1977	Real Decreto 164/1977, de 21 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos Nacionales de Bachillerato (BOE 26-II-77)
1980	Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares –LOECE- (BOE 27-VI-80)
1980	Real Decreto 2.762/1980, de 4 de diciembre, por el que se regula el procedimiento de constitución de los órganos colegiados
1981	Real Decreto 1.275/1981, de 19 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de Selección y Nombramiento de Directores de Centros escolares públicos (BOE 29-VI-81)
1985	Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación - LODE- (BOE 4-VII-85; c.e. 19-10-85)
1990	Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo –LOGSE- (BOE 4-X-90)
1995	Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros docentes –LOPEG- (BOE 21-XI-95)
2002	Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (BOE 24-XII-02)
2006	Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE 4-V-2006)
2013	Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa

De la Ley Moyano a la LOMCE han pasado 156 años y multitud de vaivenes en el contenido de las diferentes leyes de educación. En este apartado de mi trabajo voy a analizar los avances que se han ido dando a través de cada una de estas normativas.

2.1. La dirección escolar antes de la LGE

2.1.1 *La Ley Moyano*

La Ley de instrucción pública de 9 de septiembre de 1857, fue la norma educativa más importante del siglo XIX, ya que sus planteamientos han llegado casi hasta la Ley General de Educación de 1970.

Estuvo vigente hasta la II República, supuso la consolidación definitiva del sistema educativo liberal, integrando elementos que figuraban en planes educativos anteriores: la centralización administrativa; el sistema de oposición y exigencia de formación en el nombramiento de profesores; el moderantismo en cuestiones polémicas; la obligatoriedad y gratuitad de la enseñanza primaria; la incorporación de los estudios técnicos superiores y las enseñanzas profesionales a la tercera enseñanza; el reconocimiento de los estudios de la enseñanza privada; o la integración de academias, bibliotecas, archivos y museos en la instrucción pública.

Es conveniente destacar la gran relevancia de la estructuración de la escuela pública. Esta división en etapas propuso un modelo claro de progresión de contenidos y especialización, cuya finalidad es esencial a la hora de colocar al propio alumno en una fase educativa que forma parte de todo un sistema, cada una con sus objetivos específicos, sintiéndose de este modo parte elemental de este todo coordinado.

Esta ley también otorgaba a los ayuntamientos la responsabilidad económica de los salarios de los docentes. Lo que hizo que el ideal de una educación de calidad por todo el país se desvaneciera debido al distinto poder económico de los ayuntamientos.

Esta primera normativa de educación no hacía referencia al ámbito directivo, ni a los requisitos de acceso, ni a la selección de los equipos directivos, ni a su nombramiento, ni a su cese, ni a su formación. Sólo se reseñaba el término de director para establecer su remuneración en la escuela normal, que era de 12.000 reales en las de primera; y de 10.000 reales en las de segunda y tercera.

Por tanto en la segunda mitad del siglo XIX, al ser las aulas únicas con un profesor al frente aún no ha aparecido el concepto de dirección.

2.1.2 Real Orden de 28 de marzo de 1918, por lo que se establece el Reglamento de las Escuelas Graduadas.

La primera norma que hace referencia a la dirección escolar en España es la Real Orden de 9 de marzo de 1918, por la que se establece el Reglamento de Escuelas Graduadas. De ahí surgen los llamados maestros-directores que, sin necesidad de una formación específica, alternaban su labor docente con los trabajos propios de la dirección.

2.1.3 Ley de 17 de julio de 1945, sobre educación Primaria.

Tras la Guerra Civil, España era un país en crisis y en quiebra, bajo un gobierno dictatorial. La nueva ley de Educación va a surgir ideológicamente desde el nacional-católicismo imperante. Su finalidad en la Educación Primaria va a ser "orientar a los escolares, según sus aptitudes, para la superior formación intelectual o para la vida profesional del trabajo en la industria y en el comercio o en las actividades agrícolas" (art. 1).

La estructura de la educación Primaria se dividirá en cuatro períodos:

- Maternal y parvulario (menores de seis años).
- Elemental (de seis a doce años).
- Perfeccionamiento (de diez a doce años).
- Iniciación profesional (de doce a catorce años).

Respecto al período elemental, debían cursarse bajo la dirección de uno o varios maestros, según lo cual la escuela se clasificaría en *unitaria* y *graduada*. Siendo unitarias las escuelas enclavadas en núcleos escolares cuya densidad de población, dentro de un radio máximo de un kilómetro, no superara la cifra del censo mínimo determinado para la existencia de una escuela (250 alumnos). Cuando el coeficiente de población diese un número de dos o más escuelas del mismo sexo, estas se organizarían necesariamente en régimen graduado.

En la escuela unitaria, el maestro que la regentaba tenía la plena responsabilidad de su funcionamiento o gobierno. Mientras que en las escuelas de régimen graduado, el

funcionamiento general dependía de las normas que fijaba su director. Por ello, eran de su responsabilidad la disciplina del conjunto, la organización económica, la utilización del material común y la coordinación de instituciones complementarias. El director estaba obligado a atender las propuestas de los demás maestros que con él integraban el Consejo Escolar.

El director en las escuelas graduadas era, por tanto, el representante jurídico de la escuela y el superior inmediato de los restantes profesores.

2.1.4 Normativas de 1967.

En los años 60 nos encontramos con una situación política heredada aún de la guerra civil, pero con ciertos aires de aperturismo.

Dos disposiciones caracterizan la dirección de centros de esta época:

- Orden del 10 de febrero de 1967, por la que se aprueba el Reglamento de Centros Estatales de Enseñanza Primaria.
- Decreto 985/ 1967, de 20 de abril, por el que se aprueba el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares.

Según la Orden del 10 de febrero de 1967, por la que se aprueba el Reglamento de Centros Estatales de Enseñanza Primaria, el director no tiene carga docente y asume todo el poder, siendo el único cargo decisorio. Existía un órgano, denominado consejo escolar, que no tiene nada que ver con el actual, pues era únicamente consultivo, siendo un modo de justificar una falsa participación en las decisiones del centro.

El Decreto 985/ 1967, de 20 de abril, por el que se aprueba el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares, va a conllevar la aparición del Cuerpo de Directores Escolares.

El director escolar tiene como misión según el artículo 1.

El ejercicio de la función directiva en los colegios nacionales, colegios de prácticas de las escuelas normales y agrupaciones escolares de ocho o más unidades, incluidas maternales y párvulos. Siendo el representante jurídico del centro, superior inmediato de los maestros y de todo el personal que preste sus servicios en el mismo, cualquiera que

sea su función y procedencia. Será presidente nato del consejo escolar y de cuantas instituciones dependan del centro con finalidad docente, económica o administrativa.

El acceso al Cuerpo de Directores Escolares se realizaba mediante una oposición y un curso de formación, siendo juzgados por un tribunal central formado por: un consejero nacional de educación o inspector central de enseñanza primaria, como presidente, un catedrático de escuelas normales o inspector profesional de enseñanza primaria como vicepresidente, y tres directores escolares como vocales, uno de ellos designado por la administración y los dos restantes por el Cuerpo de Directores. Siendo el director escolar de menor antigüedad el que actuaba como Secretario.

Un currículum centralizado, agrupamientos rígidos, el individualismo del profesorado, la escasez de recursos, una concepción rígida de la disciplina, y una cierta uniformidad de espacios y horarios, marcan el contexto de este modelo de dirección.

Asimismo, es un modelo de dirección que no regula de ningún modo la situación de la dirección en los centros privados.

2.2. La Ley General de Educación de 1970

Aunque la Ley General de Educación supuso un avance considerable, reconocido por todos, en la racionalización y modernización de nuestro sistema educativo, en el ámbito de la participación en la gestión del centro no se avanzó demasiado.

Sigue siendo el director el que maneja todo el poder en el centro, quedando el Claustro y el Consejo Asesor como órganos consultivos, sin apenas capacidad de decisión.

Como indica el artículo 60.1 de la Ley General de Educación.

Todo centro de Educación General tendrá un director, que estará asistido por el Claustro de profesores y por el Consejo Asesor, en el que estarán representados los padres de los alumnos. El director será nombrado, de entre los profesores titulares del centro, por el Ministerio de Educación y Ciencia, de acuerdo con las normas reglamentarias y oído el Claustro y el Consejo Asesor.

Es un director que ya no accede al cargo por oposición, sino que es nombrado por la Administración educativa.

Desaparece el Cuerpo de Directores como tal, aunque los directores que formaban ese cuerpo siguieron desempeñando su cargo. El cargo de director pasa a ser desempeñado por profesores que después vuelven a su puesto anterior. Asimismo, el director va a tener que impartir también docencia, aunque en una proporción escasa.

Así, durante quince años, hasta la puesta en vigor de la LODE, los centros podían contar con un director no docente, del Cuerpo de Directores, o con otro nombrado por la Administración central. Los Claustros podían presentar una terna de profesores del centro, pero siempre el poder de decisión lo tenía la administración.

Según el artículo 60.2 de esta normativa "el director deberá dirigir, orientar, y ordenar todas las actividades del centro. De una manera especial asegurará la coordinación y el trabajo en equipo de los profesores que requiera la actividad formativa unitaria y equilibrada de los alumnos". Seguimos por tanto en un sistema centralizado tanto en el ámbito administrativo como curricular.

El director va a contar con dos órganos, el Claustro y el Consejo Asesor, a los que si bien se les asignan funciones más o menos importantes, no pasaron de ser unos órganos consultivos y de asesoramiento. Es cierto que el Claustro participaba en la elección del director proponiendo profesores, y que se implica más en las actividades académicas del centro, pero si tomamos como referencia de los niveles de poder, la capacidad de decisión, ésta sigue siendo mínima.

Así pues, apreciamos un modelo de dirección que se sigue manteniendo en un sistema claramente autoritario, dentro de un modelo centralizado.

Un año más tarde se publica el Real Decreto por el que se aprueba el Reglamento de Selección y Nombramiento de Directores. Este Decreto va a complementar a la LGE en el ámbito de la dirección escolar. En él se estableció un sistema mixto que encomendaba la responsabilidad de la designación al Ministerio, tras un concurso de méritos en el que el Consejo valoraba la capacidad de los candidatos para desempeñar la función directiva. Asimismo, establecía la temporalidad del cargo de director en tres cursos académicos.

2.3. La dirección escolar actual

Como ya hemos visto, la Ley General de Educación (1970) suprimió el Cuerpo de Directores como grupo diferenciado de los docentes, al que se accedía por medio de una

oposición, incorporando al cargo de director la función docente y eliminando su carácter vitalicio. Aun así, mantenía un alto grado de poder decisorio, puesto que el Claustro y el Consejo Asesor poco podían hacer con las funciones que tenían asignadas.

En los últimos veinte años se ha fomentado de manera progresiva una intención legislativa que sugiere la participación como idea esencial en la marcha de los centros. En el sistema educativo español ha habido una tendencia hacia una mayor participación en la gestión de los elementos que componen la comunidad educativa de cada centro. No solamente los profesores disponen del poder de elegir su director a través del Consejo Escolar, sino que también los padres pueden intervenir en la gestión y el control del centro a través del Consejo Escolar.

2.3.1 LOECE de 1980.

La Ley Orgánica por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares prácticamente no llegó a aplicarse. Esta normativa intentó democratizar más los centros, potenciando la participación a través del Consejo de Dirección esencialmente y planteando un director más coordinador y más gestor. Los puntos claves de esta ley fueron:

1. El papel más profesional que se le otorgaba al director.
2. La reducción del Claustro al ámbito exclusivamente académico.
3. La creación del Consejo Escolar.

2.3.2 LODE de 1985.

La Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho de Educación aporta a este camino hacia la participación, la formación del Equipo Directivo. Este equipo está formado por el director, el secretario y el jefe de estudios, superando de esta forma la idea del director como responsable único del funcionamiento del centro.

El director será elegido por los propios miembros del Consejo Escolar y nombrado por la Administración educativa. El secretario y el jefe de estudios serán profesores elegidos por el consejo escolar, a propuesta del director y nombrados por la Administración educativa.

La dirección deja de ser un asunto de uno para pasar a ser una preocupación compartida de un equipo. No es una dirección colegiada, en cuanto que cada miembro del equipo tiene sus propias responsabilidades, y hay uno, el director, que está por encima de sus compañeros de equipo en cuanto a responsabilidad y poder. Pero la responsabilidad global de que el centro funcione recae sobre los tres miembros del equipo.

En los centros concertados la dirección del centro será de manera distinta, ya que no se forma un equipo directivo, sino que la responsabilidad sigue recayendo únicamente en el director, asesorado por el consejo escolar y el claustro de profesores.

2.3.3 LOGSE de 1990.

La Ley de Ordenación General del Sistema Educativo de 1990, introduce la figura del administrador. Se implantó únicamente en los centros de Secundaria, siendo una figura que no va a tener constancia en los centros de Primaria.

La Administración podía adscribir a los centros públicos dicho administrador que, bajo la dependencia del director del centro, debía asegurar la gestión de los recursos humanos y materiales. Asumiendo en tales centros el lugar y las competencias del secretario.

Además, la LOGSE afirma que los candidatos a la dirección de la escuela debían presentar por escrito su Proyecto de Dirección y sus méritos profesionales al Consejo Escolar, debiendo estar informado el Claustro sobre los diferentes proyectos de dirección de los candidatos.

Esta ley asume el modelo de la LODE en los demás aspectos y no introduce más modificaciones.

2.3.4 LOPEG de 1995.

La Ley Orgánica de Participación y Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes modifica parte de la LODE, concretamente su título III.

Se modifican los requisitos de acceso a la dirección, exigiendo una acreditación para acceder al cargo. "Siendo acreditados para el ejercicio de la dirección aquellos

profesores que lo soliciten y que hayan superado los programas de formación que las Administraciones educativas organicen para este fin..." (art.19.1). El jefe de estudios, el secretario, así como cualquier órgano unipersonal de gobierno serán designados por el director, salvo el administrador, que será adscrito al centro por la Administración educativa. La duración del mandato pasará de ser de tres a cuatro años.

Entre otros aspectos, también se puede destacar que el director será elegido por el Consejo Escolar, por mayoría absoluta, de entre aquellos profesores del centro que hayan sido previamente acreditados para el ejercicio de esta función, siendo esta acreditación realizada por las Administraciones educativas. En caso de que no hubiera candidatos, o cuando éstos no hubieran obtenido la mayoría absoluta, la Administración educativa correspondiente nombrará a un director, independientemente del centro en el que esté destinado.

2.3.5 LOCE de 2002.

La Ley Orgánica de Calidad de la Educación establece que los órganos de gobierno en los centros docentes públicos serán el director, el jefe de estudios y el secretario, ayudando en el control y gestión otros órganos colegiados, como el Consejo Escolar o el Claustro de profesores. Queda así constituido el equipo directivo con el director, el jefe de estudios y el secretario como en anteriores leyes, siendo su mandato de tres años.

Se vuelven a modificar los requisitos de acceso para ser director, no siendo necesario presentar una acreditación para acceder al cargo. Por el contrario los aspirantes deberán acreditar méritos académicos y profesionales. En esta normativa no se especifica si hace falta presentar un proyecto de dirección.

Por último, destacar que el procedimiento de elección ya no va a ser realizado por el Consejo Escolar, sino que "será realizada por una comisión constituida por representantes de las Administraciones educativas y, al menos, en un treinta por ciento por representantes del centro correspondiente. De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del Claustro de profesores de dicho centro" (art.88.2).

Como se puede apreciar, en esta ley se da un paso más hacia una mayor participación en la gestión del centro. Permitiendo también a los padres participar en la elección del director.

2.3.6 LOE de 2006.

La Ley Orgánica de Educación va a asumir el modelo de la LOCE en la mayoría de los aspectos en cuanto a la dirección escolar se refiere.

Esta normativa únicamente va a modificar dos puntos respecto a la LOCE:

1. Vuelve a ser un requisito presentar un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo.
2. La duración de cargo de director vuelve a ser de cuatro años.

2.3.7 LOMCE de 2013.

La Ley Orgánica para la mejora de la calidad educativa, es la última normativa de educación aprobada. Siendo una ley rechazada por ciertos sectores públicos y políticos.

La LOMCE introduce muchos cambios respecto a la LOE, los más importantes son: pruebas de evaluación para obtener el título de Graduado en ESO y el título de Bachillerato; dos opciones en cuarto curso de la ESO; programas de mejora del aprendizaje y del rendimiento de la ESO; mayor importancia a las asignaturas "troncales" diseñadas por el Gobierno: educación plurilingüe; nuevas posibilidades de formación profesional; ampliación de las competencias del director en detrimento del Consejo Escolar; nueva relación en cuanto a la oferta de plazas entre la enseñanza pública y la privada concertada y la posibilidad de construir y gestionar colegios privados concertados sobre suelo público.

Esta normativa también introduce cambios en la dirección escolar, variando uno de los requisitos de acceso a la dirección escolar, ya no siendo necesario haber prestado un año de servicio en el centro público al que se opta.

Otro de los aspectos que modifica es la configuración de la comisión que va a seleccionar al director. En el artículo 135.2 de la LOMCE, se especifica que:

La comisión estará formada, por un lado, por las Administraciones educativas, y por otro, en una proporción mayor del treinta y menor del cincuenta por ciento, por representantes del centro correspondiente. De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del Claustro del profesorado de dicho centro.

Como se puede ver el cincuenta por ciento de los representantes del centro serán del Claustro del profesorado, mientras que en la LOE sólo se estipulaba que fueran un treinta por ciento.

Por último, se modifica el artículo 132, que atribuye al director competencias que en la LOE eran del Consejo Escolar.

Tabla 2. Competencias del director que varían de la LOE a la LOMCE

Artículo 127 de la LOE sobre las competencias del consejo escolar	Artículo 132 de la LOMCE sobre las competencias del director
<p>a) Aprobar y evaluar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente ley orgánica.</p> <p>b) Aprobar y evaluar la programación general anual del centro sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.</p> <p>e) Decidir sobre la admisión de alumnos con sujeción a lo establecido en esta Ley y disposiciones que la desarrollen.</p> <p>h) Promover la conservación y renovación de las instalaciones y equipo escolar y aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.</p> <p>i) Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.</p>	<p>l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el capítulo II del título V de la presente ley orgánica.</p> <p>m) Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.</p> <p>n) Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.</p> <p>ñ) Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.</p> <p>o) Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.</p>

2.4 Comparativa de las competencias del director en la normativa de 1967, la LODE y la LOMCE

Como el título de este apartado da a entender, se van a comparar las competencias o funciones del director en tres disposiciones diferentes: el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares (1967), la LODE (1985) y la LOMCE (2013).

Se han elegido las dos primeras normativas porque se considera que son las que realizaron cambios más significativos en el sistema directivo español. La normativa de 1967 fue la primera que le atribuyó deberes y derechos al director escolar, ya que en las leyes anteriores no se nombraba este apartado. Mientras que la LODE (1985), simboliza el comienzo de la pérdida de poder decisorio del director en la comunidad educativa.

Por último, se elige la LOMCE (2013) por ser la ley que va a entrar en vigor el próximo año.

2.4.1. De la normativa de 1967 a la LODE

De la normativa de 1967 a la LODE (1985) va a haber muchas modificaciones, manteniéndose en la LODE únicamente cuatro de las diez competencias que se le atribuían al director en el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares.

Tabla 3. Competencias que se mantienen de la normativa de 1967 a la LODE

NORMATIVA DE 1967	LODE (1985)
<p>1- Asumir la dirección y gobierno del Centro, respetando y estimulando el espíritu de iniciativa y la colaboración de los Maestros.</p> <p>2- Seguir las normas e instrucciones que le fije la inspección en su esfera de competencia.</p> <p>3- Organizar y dirigir las instituciones, servicios y actividades complementarias de la Escuela.</p> <p>4- Presidir el Consejo Escolar.</p>	<p>1- Ostentar oficialmente la representación del cargo.</p> <p>2- Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.</p> <p>3- Dirigir y coordinar todas las actividades sin perjuicio de las competencias del consejo escolar.</p> <p>4- Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro.</p>

Las competencias que en la LODE se mantienen no son exactamente iguales, pero su fin es el mismo que en la normativa de 1967. Por ejemplo, en la normativa de 1967 se le atribuye al director la competencia de "presidir el Consejo Escolar". Competencia que en la LODE correspondería a la competencia de "convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro".

Como se puede ver, las competencias que se mantienen son aquellas que tradicionalmente se le han asignado al director escolar. Funciones como dirigir, cumplir y hacer cumplir la ley, coordinar, etc.

Por otra parte, la LODE modifica hasta seis de las diez competencias que se le atribuían al director en la normativa de 1967. Las competencias que desaparecen son las siguientes:

- Cooperar con la familia, la Iglesia y las Instituciones del Estado.
- Formar parte de los Tribunales de oposiciones y concursos para los que hayan sido nombrados.
- Perfeccionar el sistema docente y organización escolar de la entidad que dirige.
- Observar la mayor diligencia en el cuidado de las instituciones y material escolar.
- Informar y tramitar todas las solicitudes de los maestros que puedan afectar al funcionamiento del centro.
- Conceder por delegación a los maestros hasta diez días de permiso en total durante el curso escolar.

La LODE introduce seis nuevas competencias, que son:

- Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro y ordenar los pagos.
- Visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.
- Proponer el nombramiento de los cargos directivos.
- Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito de su competencia.

- Cuantas otras competencias se le atribuyan en los correspondientes reglamentos orgánicos.

2.4.2 De la LODE a la LOMCE

En la LOMCE (2013) prácticamente se mantienen todas las competencias que se le asignaban al director en la LODE (1985), únicamente va a desaparecer la que le daba poder al director para "ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito de su competencia".

El resto, como ya había sucedido en el cambio de la normativa de 1967 a la LODE, no van a ser exactamente iguales, pero su finalidad es la misma.

Tabla 4. Competencias que se mantienen de la LODE a la LOMCE

LODE (1985)	LOMCE (2013)
<p>1- Ostentar oficialmente la representación del cargo.</p> <p>2- Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes.</p> <p>3- Dirigir y coordinar todas las actividades sin perjuicio de las competencias del consejo escolar.</p> <p>4- Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.</p> <p>5- Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro.</p> <p>6- Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro y ordenar los pagos.</p> <p>7- Visar las certificaciones y documentos oficiales del centro.</p> <p>8- Proponer el nombramiento de los cargos directivos.</p> <p>9- Cuantas otras competencias se le atribuyan en los correspondientes reglamentos orgánicos.</p>	<p>1 - Ostentar la representación del centro y representar a la Administración educativa en el mismo.</p> <p>2- Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.</p> <p>3 - Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.</p> <p>4- Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.</p> <p>5- Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.</p> <p>6- Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.</p> <p>7- Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.</p> <p>8- Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.</p> <p>9- Cualesquier otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.</p>

Además, la LOMCE (2013) va a atribuir hasta siete nuevas competencias al director escolar.

- Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
- Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y alumnas.
- Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio.
- Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.
- Aprobar la obtención de recursos complementarios.
- Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.

Como se puede ver la LOMCE (2013) asigna al director gran cantidad de competencias, dando un paso hacia la mayor profesionalización del director, puesto que es necesario que sepa hacer frente a todos estos deberes que se le han asignado. Por lo que su preparación ha de ser mayor que en la normativa de 1967 y que en la LODE.

Tabla 5. Competencias del director en el cuerpo de directores, la LODE y la LOMCE.

LEY	COMPETENCIAS DEL DIRECTOR
Cuerpo de directores (1967)	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperar con la familia, la Iglesia y las Instituciones del Estado. - Formar parte de los Tribunales de oposiciones y concursos para los que hayan sido nombrados. - Seguir las normas e instrucciones que le fije la inspección en su esfera de competencia. - Asumir la dirección y gobierno del Centro, respetando y estimulando el espíritu de iniciativa y la colaboración de los Maestros. - Presidir el Consejo Escolar. - Perfeccionar el sistema docente y organización escolar de la entidad que dirige. - Organizar y dirigir las instituciones, servicios y actividades complementarias de la Escuela. - Observar la mayor diligencia en el cuidado de las instalaciones y material escolar. - Informar y tramitar todas las solicitudes de los maestros que puedan afectar al funcionamiento del Centro. - Conceder por delegación a los maestros hasta diez días de permiso en total durante el curso escolar.

LEY	COMPETENCIAS DEL DIRECTOR
LODE (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Ostentar oficialmente la representación del centro. - Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones vigentes. - Dirigir y coordinar todas las actividades sin perjuicio de las competencias del consejo escolar. - Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro. - Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de todos los órganos colegiados del centro. - Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro y ordenar los pagos. - Visar las certificaciones y documentos oficiales del centro. - Proponer el nombramiento de los cargos directivos. - Ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados en el ámbito de su competencia. - Cuantas otras competencias se le atribuyan en los correspondientes reglamentos orgánicos.

LEY	COMPETENCIAS DEL DIRECTOR
LOMCE (2013)	<ul style="list-style-type: none"> - Ostentar la representación del centro y representar a la Administración educativa en el mismo. - Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar. - Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro. - Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes. - Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro. - Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y alumnas. - Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio. - Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.

LOMCE (2013)	<ul style="list-style-type: none">- Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.- Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.- Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.- Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.- Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.- Aprobar la obtención de recursos complementarios.- Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.- Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.
-------------------------	--

3. ACCESO Y FORMACIÓN PARA LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN ESPAÑA

Una de las posibles perspectivas para analizar los cambios de la dirección escolar en España en las últimas cuatro décadas, es examinar el tratamiento que le otorgan las leyes en torno a las directrices fijadas por la Administración educativa. Para ello he decidido comparar aspectos tan importantes en todas las normativas como los requisitos de acceso, el proceso de selección, el Proyecto de Dirección, el procedimiento de nombramiento y cese, la duración del cargo, etc.

Partiendo del Decreto de 1967 por el que se aprueba el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares intentaré explicar la evolución de la función directiva en las cuatro últimas décadas. He elegido empezar desde esta, puesto que en las normativas de 1857, 1918 y 1945 no se hace referencia a estos aspectos de la dirección escolar.

3.1. Requisitos de acceso de los equipos directivos en los centros públicos

Las condiciones de acceso de los candidatos a los cargos directivos han ido evolucionando con el paso del tiempo. Las exigencias del Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares (1967) poco tienen que ver con los requerimientos de la LOMCE (2013). La tendencia general respecto a los requisitos exigidos para ocupar el cargo de director se puede resumir en: más profesionalización.

En el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares (1967) existían tres vías para llegar a ingresar en el Cuerpo de Directores:

1. Ser Maestro nacional con cinco años de servicios en propiedad prestados en Escuela Nacional.
2. Ser Licenciado en Filosofía y Letras y contar con dos años de servicios interinos en la Escuela Nacional.
3. Los Maestros nacionales que sean licenciados en Facultad universitaria o titulados en Escuela Técnica Superior precisarán dos años de servicios en propiedad prestados en la Escuela Nacional.

La LGE (1970) solamente exigía un único requisito para acceder a la dirección del centro: ser profesor titular del centro al que opta.

La LODE (1985), para acceder a la dirección, simplemente exigía tres condiciones fundamentales: ser profesor del centro, con un año de permanencia en el mismo y tres años de antigüedad en la docencia en el mismo nivel y régimen al que se opta. Era elegido por el Consejo Escolar.

En la LOGSE (1990) se especifican algo más estas cuestiones. En la Educación Infantil, Primaria y Secundaria, el candidato a la dirección debe asumir cuatro condiciones: ser maestro, funcionario de carrera en situación de servicio, con destino definitivo en el centro, con un año como mínimo de permanencia en la institución y con experiencia de tres años en la docencia.

La ley además concreta situaciones particulares de los centros de nueva creación. En estas escuelas, el director provincial nombra director accidental por un año a un profesor con antigüedad suficiente y que preste servicio en este centro.

Asimismo la LOGSE puntuiza varias cuestiones interesantes:

1. No podrán presentarse como candidatos los profesores que, por cualquier causa, no vayan a prestar servicio en el centro en el curso académico inmediatamente siguiente a su toma de posesión como director.
2. Un aspecto interesante en la ley es la obligación que tienen los candidatos de presentar al Consejo Escolar, quince días antes de la elección, un Programa de Dirección con sus previsiones de gestión y los méritos profesionales que poseen. También podrán dar a conocer a los integrantes de su equipo directivo.
3. El Claustro de Profesores debe estar puntualmente informado de las candidaturas que se presentan en el centro.

Como se puede apreciar, la LOGSE da un paso importante con la exigencia de los Programas de Dirección. Este plan obliga a los directores a reflexionar en relación al centro, a realizar un diagnóstico inicial de la situación institucional, a desarrollar previsiones de futuro, a planificar los recursos necesarios, etc. Pasamos de la improvisación a la programación consciente y reflexiva de la labor educativa.

La LOPEG (1995) también proporciona un avance hacia la profesionalización. Los profesores deben acreditarse previamente para ser candidatos. Los requisitos que establece la ley para ser director se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Ser funcionario de carrera con una antigüedad de cinco años en el cuerpo de la función pública docente desde el que se opta.
2. Ser profesor durante cinco años en centros del mismo nivel y régimen.
3. Tener destino definitivo en el centro, con una antigüedad en el mismo de, al menos, un curso completo.
4. Haber sido acreditado por la Administración educativa para el ejercicio de la función directiva.
5. En los centros de régimen especial y de educación de adultos, con menos de ocho unidades, la Administración puede eximir a los candidatos del cumplimiento de estas condiciones.

La LOCE (2002) establece ciertas modificaciones respecto a la LOPEG. Los requisitos de acceso se modifican parcialmente:

1. Antigüedad de, al menos, cinco años en la función pública.
2. Impartir docencia durante cinco años en un centro público de mismo nivel y régimen.
3. Estar prestando servicios en el centro en cuestión, al menos, durante un curso completo.
4. Superar un curso de formación inicial.

Como se puede observar se mantienen las exigencias respecto a la antigüedad en el cuerpo, la docencia y el conocimiento del centro al que se opta. Se modifica el proceso de acreditación, solamente deben demostrar los méritos académicos de los candidatos pero, sin embargo, necesitan superar un curso de formación posterior.

La LOE (2006) confirma los requisitos de la LOCE respecto a la antigüedad en el cuerpo, la experiencia docente y el conocimiento del centro. La novedad radica en el

Proyecto de Dirección. La ley dice que el candidato debe presentar un Proyecto de Dirección que incluya, entre otros, los siguientes apartados: los objetivos de la propuesta; las líneas de actuación del equipo directivo y la evaluación de las mismas.

Además esta normativa explicita algunos casos excepcionales para los centros de régimen especial, enseñanzas artísticas, deportivas, de idiomas y educación de adultos.

La LOMCE (2013) confirma los requisitos de acceso a la dirección de la LOE respecto a la antigüedad en el cuerpo, la experiencia docente y el Programa de Dirección. La novedad es que no se especifica si es necesario haber prestado un año de servicio en el centro público al que se opta.

Se puede concluir, por tanto, que las leyes de acceso promulgadas estas tres últimas décadas han aumentado gradualmente las exigencias de los candidatos, dando pasos firmes hacia la profesionalización de los directores y de los equipos directivos en general.

3.2. La selección de los equipos directivos

En este ámbito las directrices han ido transformándose al cabo de los años. La primera normativa que establece un proceso de selección para los equipos directivos es el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares (1967), comprendiendo dicho proceso de dos fases: una oposición libre y un curso de formación.

La LGE (1970) va a suponer un paso transitorio hacia una mayor participación de la comunidad educativa en la selección del director. Puesto que por primera vez el Claustro va a participar proponiendo aspirantes a la dirección escolar, pero sin tener ningún poder de decisión, puesto que es la Administración la que al final decidirá el director.

Posteriormente, desde la puesta en vigor de la LODE (1985) hasta la promulgación de la LOPEG (1995) se mantiene la tendencia de seleccionar al director mediante el Consejo Escolar.

A partir de 2002 (con la LOCE) el director es seleccionado por una comisión específica. En la creación y organización de esta comisión adquiere gran peso la Administración educativa.

La LOCE, al respecto, afirma que:

1. La selección se realizará por medio de un concurso de méritos. Se computarán los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes y la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como directivo y/o como docente.
2. La selección la realizará una comisión constituida por técnicos de la Administración educativa y, al menos, un 30% de representantes de la escuela correspondiente. De la representación del centro, como mínimo, un 50% serán miembros del Claustro de profesores.
3. La Administración educativa determinará el número total de vocales de las comisiones y la proporción entre los representantes de la Administración y del centro.

La LOE (2006) y la LOMCE (2013), mantienen las líneas directrices anteriores, aunque realizan alguna pequeña modificación. El mecanismo de selección posee las siguientes peculiaridades:

1. La Administración convoca un concurso de méritos entre los aspirantes.
2. La selección la realiza una comisión constituida por representantes de la Administración educativa y del centro correspondiente.
3. La Administración designa el número total de vocales de la comisión y establece también los criterios de selección.
4. Un tercio de los miembros será profesorado seleccionado por el Claustro y otro tercio será elegido por el Consejo Escolar (entre los no profesores).
5. Se realiza una valoración objetiva de los méritos de los aspirantes y del Proyecto de Dirección presentado por los candidatos. Es una novedad respecto a la LOCE.
6. Otra modificación significativa es que los docentes del centro tienen preferencia sobre los foráneos. Si no se presentan candidatos, la comisión valorará los méritos de los aspirantes de otras escuelas.

Como conclusión, podríamos decir que, la normativa de 1967 no permitía a la comunidad educativa de cada centro seleccionar al director, sino que era la Administración a través de un sistema de oposiciones libres el que imponía el director al centro. La LGE cambiará la manera de selección, haciendo partícipe al Claustro, y seleccionando la Administración al director entre una terna de profesores aspirantes del propio centro. A partir de la LODE (1985) hasta la LOPEG (1995), la tendencia cambia, otorgando protagonismo al Consejo Escolar en la selección del director. Posteriormente, con la LOCE (2002), se produce una tendencia hacia la centralización. La Administración absorbe algunas competencias del Consejo Escolar, perdiendo los centros autonomía en esta cuestión. La LOE (2006) y la LOMCE (2013) son quizás algo más flexibles que la LOCE (2002) en esta cuestión, pero las tres emprenden una vía similar otorgando a la Administración más protagonismo en la selección de los directores.

3.3. Proyecto de dirección

Salvo en el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares (1967), la LGE (1970), la LODE (1985) y la LOCE (2002), en las que no se hace mención alguna, en todas las demás normativas se cita, al menos, algún párrafo al respecto.

Si bien en las oposiciones al Cuerpo de Directores se les exigía una memoria sobre organización de un centro docente (hipotético) que debían defender públicamente ante un tribunal.

La LOGSE (1990) afirma que los candidatos deberán presentar por escrito al Consejo Escolar su Proyecto de Dirección y sus méritos profesionales. Las líneas maestras se pueden resumir de la siguiente manera:

- El análisis del funcionamiento del centro.
- Los principales problemas y necesidades de la escuela.
- Los objetivos que pretende alcanzar el proyecto.
- Las líneas básicas de actuación de la dirección.
- Los méritos profesionales del candidato.

La LOPEG (1995) afirma que el Consejo Escolar deberá conocer el Proyecto de Dirección del candidato que deberá incluir, como mínimo, los siguientes apartados:

1. Propuesta de órganos unipersonales de gobierno de la candidatura.
2. Los méritos de los candidatos acreditados.

Tras no especificarse en la LOCE (2002) si era necesaria la entrega de un Proyecto de Dirección, la LOE (2006) recupera el concepto nuevamente. Se afirma que los candidatos deberán presentar un Proyecto de Dirección que incluya, entre otros, los siguientes apartados:

1. Los objetivos del proyecto
2. Las líneas de actuación del centro.
3. La evaluación del Proyecto de dirección.

La LOMCE (2013) va a asumir los apartados en los que se ha de dividir. Además en estas dos últimas normativas se dice claramente que el Proyecto de Dirección será tenido en cuenta para valorar y seleccionar al aspirante.

3.4. Nombramiento y cese del director

El nombramiento y cese del equipo directivo sigue una línea de actuación bastante homogénea en las cuatro últimas décadas. El nombramiento del director, jefe de estudios y secretario lo hace la Administración educativa en todas las leyes.

La duración de los cargos directivos ronda entre los tres y los cuatro años. Mientras que la LOPEG, la LOE y la LOMCE apuestan por los cuatro años, la LGE, la LODE, la LOGSE y la LOCE lo hacen por los tres cursos. Asimismo, la normativa de 1967 establecía que la duración del cargo de director era vitalicia.

Los ceses de los directores se realizarán al finalizar su mandato o por causas de gran transcendencia:

- Negligencias graves.
- Renuncia motivada o justificada.

- En la LOGSE, la destitución es realizada por dos tercios de los miembros del Consejo Escolar.
- Por incapacidad física o psíquica.
- En la LOCE (2002) se le prohíbe la participación en la dirección por un tiempo determinado si se demuestran los hechos de incumplimiento grave.
- Los otros cargos unipersonales cesan junto con el director saliente.

3.5. Formación y acreditación de directivos

La normativa de 1967 y la LGE (1970) son las dos primeras leyes que exigen un periodo de formación a los directores. Después ni la LODE (1985) ni la LOGSE (1990) especifican prácticamente nada respecto al tema. Es la LOPEG (1995) la que vuelve a poner las bases para impulsar la formación de los equipos directivos.

Respecto a la acreditación. La normativa de 1967, la LGE (1970) y la LOPEG (1995) afirman que serán acreditados para el ejercicio del cargo los candidatos que hayan superado los programas de formación organizados por las Administraciones educativas o posean titulaciones relacionadas con la función directiva.

La LOCE (2002), LOE (2006) y LOMCE (2013) establecen que además de la superación de un curso de formación inicial, los candidatos deberán acreditar méritos académicos y profesionales.

3.6. La evaluación y promoción de los equipos directivos.

Respecto a la evaluación de los directores, la línea de actuación de las Administraciones educativas tiene un punto de inflexión: la LOPEG (1995). Es a partir de esta ley cuando se toman las medidas para iniciar el proceso de valoración de la función directiva. En su artículo 34 afirma que:

Las Administraciones educativas establecerán un plan de evaluación de la función directiva, que valorará la actuación de los órganos unipersonales de gobierno de los centros sostenidos con fondos públicos. Asimismo, establecerán un plan de evaluación de la inspección educativa, para valorar el cumplimiento de las funciones que en esta ley se le asignan.

Además, el artículo 36 afirma que es atribución de la inspección educativa la evaluación de la función directiva.

A partir de esta ley la tendencia se mantiene. La LOCE (2002) afirma en su artículo 89 que los directores evaluados de forma positiva durante tres años de mandato adquirirán el "cargo de director". Además en su artículo 105 concede a la inspección educativa la facultad de evaluar a los directores escolares.

La LOE (2006) en su artículo 139 especifica el modelo de evaluación de la función directiva y las retribuciones complementarias que pueden percibir si la valoración es positiva.

La LOMCE (2013) en su artículo 142.1 establece que la evaluación del sistema educativo la realizará el Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Asimismo en su artículo 136.2 afirma que la evaluación del trabajo realizado por el director será al final de su mandato.

Respecto a la promoción de los directores, la LOPEG (1995) es la ley que marca una nueva época. Hasta entonces la legislación estatal no contemplaba este aspecto. En su artículo 25.4 afirma que "el ejercicio de los cargos directivos recibirá las compensaciones económicas y profesionales que las Administraciones establezcan". Mientras que en el artículo 25.5 dice que:

Los directores de los centros públicos nombrados de acuerdo con el procedimiento establecido en esta Ley, que hayan ejercido su cargo, con valoración positiva, durante el período de tiempo que cada Administración educativa determine, mantendrán, mientras permanezcan en situación de activo, la percepción de una parte del complemento retributivo correspondiente, de acuerdo con el número de años que hayan ejercido su cargo.

La LOCE (2002) sigue la misma línea que la ley anterior. "El ejercicio de cargos directivos y, en especial, del cargo de director, será retribuido de forma diferenciada, en consideración a la responsabilidad y dedicación exigidas, de acuerdo con las cuantías que para los complementos establecidos al efecto fijen las Administraciones educativas" (artículo 94.1). Además "el ejercicio del cargo de director será especialmente valorado a los efectos de la provisión de puestos de trabajo en la función pública docente" (artículo 94.3)

La misma tendencia que en la ley anterior se repite en la LOE (2006). Se pretende retribuir a los directores con un complemento económico (artículo 139). Los evaluados de manera positiva obtendrán un reconocimiento personal y profesional en los términos que establezcan las Administraciones. El incentivo monetario se mantiene como en la anterior ley. La valoración positiva de su labor en el cargo posibilitará el acopio de méritos para la provisión de puestos de trabajo dentro de la función pública docente.

La LOMCE no especifica nada respecto a la promoción de los directores.

Tabla 6. Acceso y formación para la dirección escolar de la normativa de 1967 a la LOMCE

	Normativa 1967	LGE (1970)	LODE (1985)	LOGSE (1990)	LOPEG (1995)	LOCE (2002)	LOE (2006)	LOMCE (2013)
Requisitos de acceso	- Maestro nacional con cinco años de servicio. - Licenciado en Filosofía y Letras con dos años de servicio.	- Profesor titular en el centro al que se opta. - Un año de permanencia en el centro.	- Profesor/a del centro. - 1 año permanencia en el centro (mínimo) - 3 años experiencia docente.	- Maestro/a. - Destino definitivo. - Funcionario de carrera. - 1 año permanencia en el centro (mínimo). - 3 años experiencia docente	- Acreditación. - Funcionario de carrera. - 5 años antigüedad en el cuerpo. - 5 años de docencia - 1 curso en el centro de permanencia. - Destino definitivo.	- Funcionario. - 5 años antigüedad en el cuerpo. - 5 años de docencia - 1 año en el centro de permanencia.	- Funcionario. - 5 años antigüedad. - 5 años de docencia - 1 año en el centro de permanencia.	- Funcionario. - 5 años antigüedad. - 5 años de docencia
Antigüedad docente	- Maestro nacional, cinco años de servicio. - Licenciado, dos años de servicio.	-1 año en el centro	- 1 año en el centro - 3 años docencia	- 1 año en el centro - 3 años docencia	- 5 años de funcionario. - 5 años de docente. - 1 año en el centro de permanencia.	- 5 años de funcionario. - 5 años de docente. - 1 año en el centro de permanencia.	- 5 años de funcionario. - 5 años de docente. - 1 año en el centro de permanencia.	- 5 años de funcionario. - 5 años de docente.
Acreditación	- No	- No.	- No	- No	- Sí	- Acreditar méritos.	- Acreditar méritos.	- Acreditar méritos.
Proyecto Dirección	- No	- No	- No	- Programa dirección.	- Programa dirección.	- No se especifica	- Programa dirección.	- Programa dirección.
Procedimiento de selección	- Oposiciones - Curso de formación.	- Administración	- Consejo Escolar	- Consejo Escolar	- Consejo Escolar	- Comisión mixta: Administración, padres, docentes.	- Comisión mixta: Administración, padres, docentes.	- Comisión mixta: Administración, padres, docentes.
Formación	- Sí. Programa de formación.	- Sí. Programa de formación.	- No se especifica	- No se especifica	- Sí. Programa de formación.	- Sí. Programa de formación.	- Sí. Programa de formación.	- Sí. Programa de formación.
Rol Administración en selección	- No interviene	- Intervención directa	- No interviene	- No interviene	- No interviene	- Intervención directa.	- Intervención directa.	- Intervención directa.
Rol inspección	- No interviene	- No interviene	- No interviene	- No interviene	- No interviene	- Intervención directa.	- Intervención directa.	- Intervención directa.
Rol Consejo Escolar	- No se interviene	- No interviene	- Intervención directa	- Intervención directa	- Intervención directa	- Intervención compartida.	- Intervención compartida.	- Intervención compartida.
Duración del cargo	- Vitalicio	- 3 cursos	- 3 cursos	- 3 cursos	- 4 cursos	- 3 cursos	- 4 cursos	- 4 cursos
Evaluación dirección	- No se especifica	- No se especifica	- No se especifica	- No se especifica	- Sí, por inspección.	- Sí, por inspección.	- Sí, por inspección.	- Sí, por inspección.
Promoción y méritos	- No se especifica	- No se especifica	- No se especifica	- No se especifica	- Sí. Parte del complemento. - Sí. Promoción a otros puestos de docencia públicos.	- Sí. Parte del complemento. - Sí. Promoción a otros puestos de docencia públicos.	- Sí. Parte del complemento. - Sí. Promoción a otros puestos de docencia públicos.	- No se especifica

4. SÍNTESIS DE LOS TIPOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR EN ESPAÑA

Para diferenciar los tipos de dirección que ha habido en España, he seleccionado tres variables que determinan las características de cada sistema de dirección, como son:

1. El acceso al cargo, su formación y perfeccionamiento.
2. La estructuración de la función directiva en el centro.
3. Una mayor o menor autonomía de un sistema centralizado o descentralizado, y una menor o mayor participación de la comunidad educativa.

Siguiendo estas variables, he diferenciado tres tipos de dirección escolar a lo largo de la historia de España.

4.1. Modelo autoritario

En este modelo el director, como representante de la Administración, se responsabiliza de cumplir y hacer cumplir todas las disposiciones e intenciones que surgen de ella.

El inicio de la dirección escolar en Educación Primaria se da en el cambio del siglo XIX al XX. A partir de 1896, cuando empieza a extenderse el modelo de escuela graduada en Educación Primaria y con ella surge la figura que coordine a los maestros.

Desde la Real Orden de 9 de marzo de 1918 en la que se concreta el Reglamento de Escuelas Graduadas surge la figura del maestro-director que sin una formación específica alterna la docencia con la dirección de la escuela.

Pasada la contienda civil aparece la Ley de Educación Primaria de 17 de julio de 1945 y posteriormente el Estatuto del Magisterio de 1947 que regulan la figura del directivo que será nombrado por la Administración tras la superación de unas pruebas de oposición entre los candidatos a los que se les exige el ser funcionarios de carrera y un mínimo de 5 años de servicio efectivo. Este directivo, sin función docente, tenía como finalidad principal ser el gestor total del centro, en lo material, personal, docente, etc, se habría de convertir en un gestor profesional de la dirección.

Se podría pensar que para cumplir esta tarea se le facilitarían los medios necesarios, pero no era así y se le dejaba solo, sin formación posterior, con escasos medios materiales y personales, ello derivaría en que la principal función, la pedagógica, quedaba apartada ante la necesidad de atender cada día a todo tipo de cuestiones que se presentaban.

4.2. Modelo consultivo

La dirección consultiva se caracteriza porque implica de alguna manera a los miembros de la organización en la toma de decisiones; adoptando una actitud comprensiva y estimulante que permite la libre expresión, pero siendo la persona que está en la cúspide la que va a tomar siempre la última decisión.

Este modelo correspondería a los años en los que prevalecieron el Cuerpo de directores escolares y la Ley General de Educación. Por tanto, es el modelo que menor tiempo prevaleció, pues al poco tiempo, con la aparición de la LODE, comenzaría a instaurarse lo que serían las bases del modelo participativo.

Este modelo tiene muchas similitudes con el modelo autoritario, pues es el propio director el que tomará las decisiones finales del centro, y es la Administración la que va a seleccionar al director, y la que toma las decisiones de tipo curricular.

La principal diferencia que hay entre estos dos modelos es la menor autonomía que tiene el director en el centro, pues ya hay órganos consultivos como son el Consejo Asesor y el Claustro que expresan su opinión y que van a tener cierto peso en las decisiones que el director tome.

4.3. Modelo participativo

Se podría decir que este modelo es el más complejo, ya que los grados y niveles de participación difieren. Este modelo intenta desarrollar escuelas que involucren la participación de los padres, profesores y alumnos en un proceso discursivo, que implique la participación de los mismos en su gestión y que compartan un proyecto pedagógico común.

Estamos ante un director esencialmente dinamizador, coordinador, que tiene que ser capaz de dirigir equipos con objetivos y decisiones negociadas, que facilite la

innovación, y que, sobre todo, tiene que integrar a toda la comunidad escolar en un proyecto común de trabajo.

La LODE (1985) es la primera ley que intenta acercarse a este objetivo de una mayor participación de la comunidad educativa, dando una parte del poder decisorio al consejo escolar, tanto en la organización del centro como en la selección del director. Poco a poco las sucesivas leyes han ido implantando nuevos cambios, como ya hemos visto antes, que han supuesto una mayor participación de la comunidad educativa. Se puede considerar por tanto que este modelo es el que actualmente prevalece en España y que tuvo comienzo con la LODE.

5. LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN EUROPA

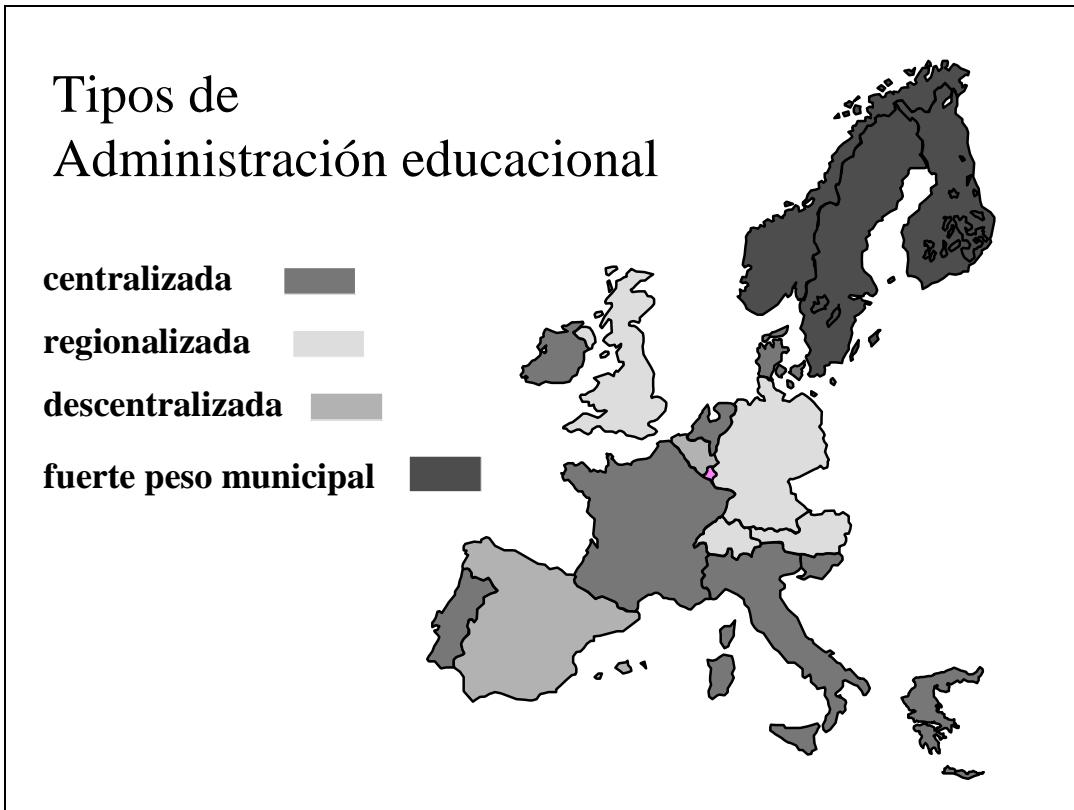
5.1. El contexto geopolítico

Es conveniente, que volvamos a la realidad pasada y presente de la función directiva y que prestemos especial atención al contexto geopolítico que ha venido condicionando hasta el momento su naturaleza misma y su operatividad.

Parece clara la importancia de este contexto en la conceptualización de la función directiva. No es lo mismo que ésta venga ejercida en países de entraña centralizada que en países que, desde hace muchos años, optaron preferentemente por conservar sus estructuras locales o regionales primigenias, dotadas de cierta forma de autonomía.

Lo primero que hay que advertir es que, tras la expansión de las ideas ilustradas, se observa en la mayoría de los países la apuesta inicial de los poderes públicos por procesos centralizadores. No obstante los resultados de ese esfuerzo fueron diversos en unos casos y otros. Mientras que determinados países optaron rápidamente por una centralización completa del apartado educativo, de alcance nacional, por ejemplo, Francia y España, otros países prefirieron concentrar la centralización en unidades territoriales más o menos amplias, por ejemplo, Alemania. Este esfuerzo centralizador se desarrolló sobre todo a lo largo del siglo XIX y, cuando más tarde, en la primera mitad del siglo XX. Lo que ha habido después, en casi todas partes, es más bien un esfuerzo en sentido contrario, es decir, un esfuerzo de descentralización, fundamentado en parte en la idea de que el desarrollo de los ideales democráticos lo exigen de una manera u otra. En determinados casos, como Bélgica y España, el esfuerzo descentralizador se ha operado en un tiempo récord.

El mapa que recojo a continuación, sacado del documento de José Luis García Garrido "Sociedad y función histórica: evolución histórica", muestra la actual contextura geopolítica de los países de la Unión Europea.



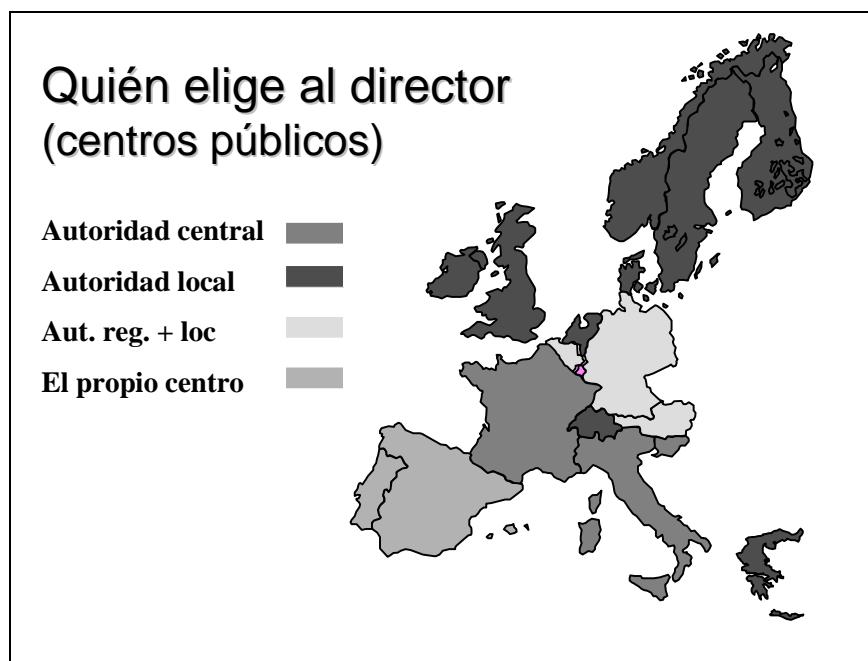
Este estilo geopolítico influye en general en la forma de gobierno de todas las instituciones, y de modo en particular en las de educación. En los países en los que prevalece, por ejemplo, un modelo fundamentado en el peso de las autoridades locales o municipales, la tipología y el funcionamiento de la dirección escolar guarda particular relación con el contexto que es más próximo a la escuela, lo que no ocurre con la misma facilidad en los países prevalentemente centralizados.

También es importante señalar la diferencia de comportamientos directivos en dos tipos de países que aparentemente muestran estructuras geopolíticas similares hoy, pero de transfondo histórico muy diferente. Me refiero en concreto a las diferencias de estilo existentes en los países regionalizados hace tiempo como Alemania y Reino Unido, y los países que, partiendo de una estructura centralizada, han llegado después a un alto grado de descentralización, igual o incluso superior a la propia de los países regionalizados. Sin embargo, en los países de segundo tipo, los viejos esquemas mentales centralizados prevalecen y prevalecerán largo tiempo.

5.2. Nombramiento de los directores en Europa

Los procedimientos utilizados por los diferentes países para el nombramiento de los directores escolares tienen particular conexión con el contexto geopolítico señalado anteriormente. El desarrollo de la democracia que particularmente han vivido los diferentes países, y que sin duda ha conducido a casi todos a contar con la participación de la entera comunidad educativa en ese nombramiento. No obstante, es casi unánime la convicción de que la función directiva exige unas cualidades y una formación específicas, en consecuencia, el nombramiento debe recaer en profesionales cualificados y maduros.

El mapa siguiente muestra a quién corresponde el nombramiento de los directores escolares en los países de la Unión Europea.



En el apartado siguiente tendremos ocasión de matizar cómo se produce este nombramiento en determinados países, conviene recordar que, por lo que se refiere a los centros públicos, la elección del director por el propio centro, y entre profesores del mismo no profesionalizados en materia de gestión educativa, es algo que se produce sólo en España y Portugal, en virtud de la legislación aprobada en ellos respectivamente en 1985 y 1986. Son también estos dos países los que, en el conjunto de la Unión Europea, muestran un menor grado de profesionalización específica del director escolar.

5.3. Modelos de dirección escolar en Europa

Vamos a ver como ha evolucionado la figura del director desde el modelo "administrador", común a la mayor parte de los países europeos de los años cincuenta, a las diferentes tipologías de directivos que han ido surgiendo en los diferentes estados de la Unión Europea producto de la evolución histórica de la escuela en cada país.

5.3.1. *Chef d'établissement*

Es el modelo más conocido y cercano a nuestra cultura, el modelo de director francés que dirige una escuela cuyos profesores son funcionarios pertenecientes al cuerpo docente. Siendo probablemente la figura de director que menos ha evolucionado en el contexto europeo. Tanto su perfil profesional como sus funciones más importantes se circunscriben a la gestión administrativa y económica. El Chef d'établissement dependiendo del nivel adquiere diferentes nombres: en la enseñanza primaria se le llama Monsieur o Madame le Directeur, en el Collège se le denomina le Principal y Proviseur si se trata del director de Bachillerato o Formación Profesional.

Accede a la función directiva a través de un concurso oposición de carácter nacional. Una vez superados con éxito los dos años de prácticas y formación inicial se convierte en funcionario del gobierno.

Su agenda de trabajo se centra básicamente en la gestión y administración del centro, en la representación institucional, en el mantenimiento de la disciplina escolar y en el seguimiento y supervisión del desarrollo del programa de estudios. No suele intervenir casi nunca en cuestiones pedagógicas ni didácticas ni en la gestión de los recursos humanos o problemas que pueda causar el profesorado. Estos asuntos son competencia de los dos tipos de inspectores que hay en Francia, la inspection d'académie y de la vie scolaire.

Actualmente los directores escolares están muy bien remunerados, sin embargo, a causas de la conflictividad del alumnado y de la presión social a que está sometida la escuela se está produciendo una escasa respuesta a la convocatoria de plazas a nivel nacional.

5.3.2. Headteacher

En Inglaterra, así como en los países con influencia histórica y cultural anglosajona, normalmente bastante descentralizados, la dirección evoluciona desde un perfil administrador que representa a la comunidad local, a un perfil de manager, entre pedagógico y organizador, con mucha más autonomía y responsabilidad profesional que el director francés.

El director del Reino Unido, también llamado Headteacher, es seleccionado y contratado por la autoridad local de educación de entre numerosos candidatos a los que se valora su experiencia previa y formación específica, así como su proyecto de gestión en el que consta sus intenciones y los objetivos que pretende conseguir en la escuela.

Una vez contratado tiene una gran autonomía para organizar el centro y el profesorado con el fin de obtener los mejores resultados posibles en las pruebas de validez a las que son sometidos sus alumnos. En este tipo de pruebas tanto el alumnado, como el centro y el director se juegan no sólo su prestigio sino su presupuesto que en gran medida depende de los resultados de las pruebas externas y de la auditoría educativa a la que se someten todos los centros cada cuatro años.

Las competencias del director son muy importantes y sus responsabilidades que comparte con las autoridades locales y el gobierno, abarcan la organización del centro, el seguimiento de los distintos programas de estudios, la evaluación y supervisión del profesorado en cuya selección interviene, la gestión del presupuesto, la búsqueda de recursos externos y finalmente la captación de clientes y mecenas que garanticen el prestigio y la financiación del centro.

Los directores ingleses están muy bien remunerados y poseen gran prestigio social. Probablemente, en estos momentos sean los directores escolares mejor retribuidos del mundo y, como ya hemos dicho, poseen también una amplia autonomía y estabilidad. Es decir, una vez contratados, la autoridad local pone en sus manos el funcionamiento del centro solo limitado por la evaluación de los indicadores de calidad de su proyecto cada cuatro años a través de una auditoría externa y por los resultados académicos.

5.3.3. *Schulleiter*

Otro perfil directivo, representando un modelo de sistema educativo diversificado, es el alemán, con evidente influencia en países de su área geopolítica como Austria, Hungría u Holanda.

El Schulleiter o guía escolar, tiene diferentes nombres, competencias y responsabilidades en función del nivel que regenta: Kindergarten (jardín de infancia), Grundschule (escuela primaria), Haupschule, Realschule, Gymnasium y DUAL (secundaria inferior o superior).

Los directores alemanes son funcionarios que acceden a la dirección mediante un concurso público convocado por el Länders correspondiente de quién depende el sistema educativo, ya que hay que tener en cuenta que Alemania es un sistema federal dividido en catorce Länders con gran autonomía en todas las materias. El proceso de selección de cada Länders no varía sustancialmente. Casi todos los directivos son elegidos por una comisión del ministerio de educación del Länders que valora sobre todo la experiencia docente y la formación específica en administración y dirección escolar.

Podríamos definir su perfil entre manager y administrador tanto por el modo de selección como por el estilo de funcionamiento de los centros alemanes. Su actividad y su tiempo se dedican básicamente al control de la disciplina de los alumnos y al seguimiento y supervisión del profesorado sobre el que tiene gran poder. El director alemán puede llegar a despedir a un profesor en determinadas circunstancias. También dedican su tiempo a la organización y administración del centro, no tanto a la gestión económica sobre la que los centros alemanes tienen muy poca autonomía y responsabilidad.

Como en Inglaterra y Francia, el director alemán goza de gran prestigio profesional y social que se concreta en su retribución económica, muy por encima del salario profesional de los docentes. Podríamos terminar diciendo que el gran aliciente de la dirección para un docente alemán es que suele ser un paso obligado para hacer carrera en la administración del Länders, ya sea como inspector o como técnico de la administración del Estado.

5.3.4. *Modelo nórdico*

Probablemente, el perfil de dirección escolar más innovador, al que algunos autores llaman modelos emergentes porque en estos momentos están creando sistemas educativos con estilos y culturas propias a partir de la tradición de descentralización anglosajona en unos casos, como Noruega, o de la tradición centralista francófona en otros, como es el caso de Suecia, que transfirió en 1990 desde el Estado central a las comunidades locales casi todas las competencias en materia de educación.

Aunque no podemos hablar de un director escandinavo, sí podemos apuntar hacia un modelo en el que participan algunos países como Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia.

En cuanto al modelo de selección suele recaer en una comisión dirigida por el responsable local de educación y compuesta fundamentalmente por expertos y profesionales de la dirección con amplia experiencia y reconocido prestigio en la zona, representantes de asociaciones de directores, representantes sociales como el "notable" que suele recaer sobre un profesor jubilado conocido y generalmente querido por la comunidad social. El objetivo de la comisión es proponer a la autoridad local un candidato, capaz de dirigir el centro con éxito y de responder con recursos propios a los problemas del centro y a las expectativas de la comunidad escolar y autoridad local. Una vez seleccionados los dos o tres mejores candidatos, el representante de la autoridad local de educación negocia con cada centro el más idóneo, en otros casos, ofrece los perfiles de los candidatos preseleccionados al consejo escolar del centro para que ellos decidan.

A partir del nombramiento, el nuevo director tiene un claro perfil profesional y goza de una gran autonomía, autoridad y responsabilidad en el sistema educativo. Solo controlada por la autoridad, periódicamente, cada cuatro o cinco años, a la que debe someter su gestión en función de indicadores de calidad pactados previamente en su proyecto de dirección.

En países como Noruega el perfil del director es mucho más de consejero personal del profesorado que de gestor. Esta función la desempeña un administrador, incluso en centros pequeños. La mayor parte del tiempo lo dedica el director a relacionarse con el profesorado.

5.4. Competencias del director en diferentes países de Europa

Para analizar las competencias del director, hemos recurrido a su compilación en tres bloques indicadores de las funciones determinantes en la labor directiva siguiendo las directrices de la Revista Latinoamericana de Educación Comparada.

5.4.1. Competencias ligadas al liderazgo

En cuanto a este indicador, observamos cómo es compartida la responsabilidad de hacer cumplir las leyes educativas y demás disposiciones vigentes en materia de educación; además, de ser el encargado de la evaluación interna del centro a través de la evaluación de los progresos del alumnado (Irlanda), de las actividades desarrolladas en el centro (Dinamarca) o de las actuaciones de todo el personal docente y no docente de la escuela (Alemania, España, Francia, Reino Unido y Suecia).

5.4.2. Competencias relativas a las acciones administrativas

Todos los países estudiados hacen referencia expresa a la gran labor que el director ha de realizar en torno a la organización pedagógica a desarrollar en el centro educativo y de los recursos humanos del mismo, ya sea a través de la planificación de horarios y sesiones, el apoyo y ayuda al nuevo profesorado para facilitar la integración del mismo a la rutina diaria del centro, la distribución del personal o la admisión y transferencia de un alumno a los distintos programas educativos.

Es también competencia generalizada en todos los países situar sobre el director la función de gestión económica del centro educativo, refiriéndose a la administración del presupuesto, recursos y supervisando su gasto. Y, dado que es el máximo responsable de la escuela, también realiza la certificación de todos los documentos, informes y demás programas oficiales a presentar ante la Administración educativa.

5.4.3. Competencias referidas al compromiso del director con la comunidad educativa

En la mayoría de los países estudiados se especifica como competencia directa del director la responsabilidad de convertirse en un canal de comunicación entre el centro y la Administración educativa. También reside sobre el director el deber de establecer relaciones comunicativas con las familias y el resto de organización de la comunidad con el fin de establecer redes de participación que abran el centro educativo a su entorno

social inmediato, y de ofrecer una oferta de actividades lo más amplia posible. También, favorecer la creación de un clima de respeto, convivencia, cumplimiento de requisitos administrativos y educativos y las consecuentes disposiciones de medidas disciplinarias con el fin de garantizar la mediación en la resolución de conflictos y asegurar el respeto de los derechos del alumnado promoviendo, por tanto una mejora de las condiciones escolares en los centros educativos.

Tabla 7. Competencias del director escolar europeo (Revista Latinoamericana de Educación Comparada)

<i>PAÍS</i>	<i>COMPETENCIAS</i>				
ESPAÑA	<ul style="list-style-type: none"> - Representante del centro ante la Administración Educativa. - Dirigir y coordinar todas las actividades del centro. - Ejercer la dirección pedagógica. - Impulsar las evaluaciones internas y cooperar con las externas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el cumplimiento de las leyes y disposiciones vigentes. Y promover la innovación educativa - Presidir y convocar actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y el Claustro de Profesores. - Disposición de medidas disciplinarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercer la jefatura de personal adscrito. - Favorecer la convivencia en el Centro Y garantizar la mediación en la resolución de los conflictos. - Proponer nombramiento, cese de los miembros del Equipo Directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar la colaboración con las familias, instituciones y con organismos que faciliten la relación del entorno. - Favorecer la creación de un clima escolar que favorezca el estudio y desarrollo de actuaciones que propicien la formación integral en valores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las contrataciones de Obras, Servicios y Suministros. - Autorizar los gastos del presupuesto del centro. - Visar las certificaciones oficiales y documentos del centro para la Administración educativa.
FRANCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de iniciativas y éxito. - Canal de comunicación con los representantes del personal de la escuela. - Organiza los programas de enseñanza - Regula los métodos de evaluación del alumnado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantiza la buena integración de los alumnos en los siguientes programas educativos. - Establece políticas educativas y de orientación que fomenten el éxito del alumnado. - Gestiona la contabilidad del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar los servicios médicos y sociales. - Gestión, organización y planificación de recursos humanos. - Asegurar el buen funcionamiento del centro (E. Primaria)-. - Representar al estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda al nuevo personal. - Desarrolla redes de participación con la comunidad. - Maneja contactos con la administración local para mantener y modernizar la escuela. - Asegurar el cumplimiento de reglas y regulaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento de desarrollo del personal a través de un plan de formación. - Canal abierto de comunicación con los padres, y otras escuelas culturales o deportivas. - Preside los consejos escolares
SUECIA	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece su apoyo para la mejora de las condiciones escolares. - Fomenta el desarrollo de competencias docentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del plan de trabajo local. - Dirige y coordina las reuniones con las familias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la consecución de los horarios escolares. - Líder pedagógico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe de personal - Define el plan de trabajo. - Realiza la evaluación de los resultados del centro con relación a los objetivos nacionales y locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de asegurar los derechos de los alumnos y los padres. - Prestar ayuda a los Alumnos con necesidades

La dirección escolar en España y Europa: un viaje en el tiempo

ALEMANIA	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la educación de la escuela. - Cumplidor de la Ley de Educación. - Adoptar, aplicar y evaluar programas que desarrollen la escuela y la hagan crecer. - Garantizar la calidad de la enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con el resto del profesorado y el consejo escolar. - Supervisar la labor de los maestros y del resto del personal del centro. - Organización y planificación de los recursos humanos. - Gestión del presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribución de las horas de docencia. - Coordina la concesión de las notas. - Supervisa el trabajo realizado en las clases. - Evaluación de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar el cumplimiento de la obligatoriedad escolar. - Asegurar el cumplimiento de las normas de la escuela. - Asegurar el cumplimiento de los reglamentos para la salud escolar y prevención de accidentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Representar la escuela hacia el exterior, Especialmente contra las autoridades educativas y el público. - Adquirir materiales educativos en cooperación con las juntas escolares
DINAMARCA	<ul style="list-style-type: none"> - Administra y realiza propuestas para el presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuye el personal. - Tareas de cooperación con su personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toma decisiones concretas sobre los alumnos - Supervisa las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la gestión administrativa y pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora criterios de evaluación para las actividades.
REINO UNIDO	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del centro junto con los Órganos de Gobierno. - Determinar, organizar y ejecutar un plan de estudios apropiado para la escuela. - Tener en cuenta las necesidades, experiencias, intereses, aptitudes y nivel de desarrollo de los alumnos y los recursos disponibles a la escuela. - Asegurar que el nivel de comportamiento de los alumnos es aceptable. - Formular los objetivos generales de la escuela y las políticas para su aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendición de cuentas al Consejo de Administración de la escuela. - Revisión de la escuela teniendo en cuenta el trabajo realizado y la organización de la escuela. - Llevar a cabo la evaluación de los estándares de enseñanza y aprendizaje en la escuela. - Promover las buenas relaciones: entre la escuela y los padres aportando periódicamente informes sobre el progreso del alumno y la información sobre el plan de estudios, organización y otros asuntos que afectan a la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de los objetivos generales y objetivos de la escuela y las políticas para su puesta en práctica. - Asegurar que las normas adecuadas de actuación profesional se establecen y se mantienen. - Determinar y garantizar la aplicación de una política para el cuidado pastoral de los alumnos. - Control y contabilidad del presupuesto de la escuela. - Control de recursos de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Designación y gestión del personal. - Supervisión y participación en la evaluación o revisión del desempeño de los docentes en la escuela. - Garantizar que todo el personal de la escuela tienen acceso a asesoramiento, formación y oportunidades de desarrollo adecuados a sus necesidades. - Docencia en la medida de sus posibilidades. - Responsables de la organización interna, gestión y control de la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer contactos con sindicatos y asociaciones. - Apoyar al nuevo profesorado. - Garantizar que el progreso de los alumnos de la escuela es monitoreado y grabado. - Organización del Jefe de Estudios para que haga sus labores si él no está. - Colaborar con el administrador para gestionar mejor los recursos y medios disponibles

6. CONCLUSIONES: DIRECCIÓN ESCOLAR PARA EL SIGLO XXI

La idea fundamental de esta última parte del trabajo, es que la educación debe dar respuesta a los cambios sociales que se producen y adelantarse a ellos, teniendo en cuenta el dinamismo que la sociedad actual experimenta.

La globalización como escenario de los cambios, la incidencia que esta nueva concepción del mundo tiene socialmente y sus repercusiones en la educación y en las escuelas para dar respuestas a los retos que se plantean.

En el comienzo del siglo XXI y tras los profundos cambios sociales producidos en las últimas décadas, conviene reflexionar sobre cuál es la situación actual, qué caracteriza a la sociedad en el momento presente y cuáles son los retos del futuro. Sólo de esta manera se podrán buscar soluciones adecuadas a estos retos.

La falta de previsión y análisis puede requerir medidas de urgencia a problemas reales y profundos, no previsibles en un determinado momento. Fenómenos como la inmigración han dado lugar a situaciones sociales de multiculturalidad y precisan una educación intercultural en los centros educativos, que afectan desde la organización de los centros a los procesos de enseñanza aprendizaje.

Son, por tanto, los cambios sociales que se han experimentado en este mundo de la globalización, los que determinan y precisan demandas educativas que respondan a la realidad actual. Adaptaciones que periódicamente deben realizarse en los sistemas de todos los países.

La dirección es un factor fundamental contemplado en todos los sistemas o modelos de calidad. Resulta difícil transformar la escuela sin voluntad e implicación de equipos directivos líderes. La incorporación de estos modelos y planes no sería viable sin la credibilidad en el éxito de los mismos por parte de los directivos.

El razonamiento se inicia con el estudio de las características del nuevo orden mundial, de los desafíos del siglo XXI, como consecuencia de la globalización. Posteriormente el discurso girará en torno a la dirección de los centros para cumplir con los nuevos retos y dar una respuesta apropiada.

6.1. Cambios sociales y nuevos retos educativos

En la historia los cambios no han sido tan rápidos como actualmente. Nos encontramos con situaciones nuevas, imprevisibles en muchos casos, que obligan a adoptar medidas de urgencia para dar respuesta inmediata. Por ello, las reformas educativas son necesarias, aunque transcurrido un cierto tiempo, responden a una realidad social que ya nada tiene que ver con la situación anterior.

Algunos de los rasgos que caracterizan el nuevo orden mundial son:

- a. *La desigualdad y las nuevas reglas de libre mercado:* Colocan a muchos países más desarrollados en mejores condiciones, con mayor capacidad para competir y de generar más conocimientos. Por su parte, otros países necesitan realizar grandes esfuerzos para alcanzar cotas mínimas y para ir progresivamente incrementando su potencial. Y no cabe duda de que muchos países necesitan apoyos importantes para superar niveles de pobreza tan profundos.

Para ello la educación debe promover la igualdad entre todos, la equidad, la solidaridad y, a su vez, un nuevo estilo formativo que impulse el aprender a aprender, potencie la generación de nuevos conocimientos y una disposición a la movilidad y a la actualización permanente para adaptarse a nuevas formas de trabajo.

- b. *La presión migratoria:* Desde diversos puntos del planeta hacia países en que piensan que pueden encontrar una buena forma de vida, quizá no en condiciones óptimas pero sí mucho mejores que las que tenían en sus lugares de origen. En este contexto, la equidad y la igualdad de oportunidades son valores que la educación debe incorporar esencialmente en la enseñanza con el ejemplo.
- c. *Un nuevo concepto de trabajo y empleo:* La revolución tecnológica y el despliegue de estos recursos ha revolucionado el mundo de la producción, surgiendo un nuevo enfoque en la cultura y en las formas de gestión, incorporándose progresivamente en las empresas modelos de gestión de calidad total. En este contexto, tanto ejecutivos como trabajadores deben cambiar sus formas de hacer, incorporar las nuevas tecnologías, deben aprender a aprender.

Innegablemente, todo ello tiene importantes consecuencias educativas y afectan a las escuelas como organizaciones. Esto hace que desde el punto de vista educativo, la formación deba entenderse "para toda la vida".

- d. *Nuevos valores del concepto tiempo, ocio y sobrevaloración del cuerpo:* Uno de los rasgos más destacados en la sociedad actual y derivado, en gran parte, de la incorporación de las nuevas tecnologías son los nuevos valores relacionados con el valor del tiempo y su vinculación con el ocio, aspecto especialmente valorado por las sociedades occidentales. Bajo estos nuevos valores, la educación se ve influenciada formando para una cultura de ocio, para el uso del tiempo y para la salud, impulsando hábitos saludables y colaborando en la prevención de todos los riesgos contra la salud que constituyen una de las lacras de la sociedad actual como la anorexia, bulimia, alcohol, etc.

6.2. Nuevos enfoques en la gestión del personal

Uno de los cambios más importantes que se deberían dar dentro de las instituciones educativas es el énfasis puesto en las personas. Centrándose en el personal como valor social y estratégico. Contando la organización con el potencial que posee su personal, e incluyendo políticas de formación y de reconocimiento de su labor.

Analizar las necesidades, el potencial de la plantilla, impulsar la formación, reconocer el trabajo bien hecho son elementos básicos de una organización moderna. Desde esta perspectiva, la función del director es fundamental, es un factor imprescindible para implantar estas políticas y lograr la participación de las personas, impulsadas por una buena planificación estratégica.

Ha surgido en la gestión de los recursos humanos un modelo que ha tenido especial relevancia en los últimos años, el llamado "Modelo de gestión de competencias". Las competencias están relacionadas con el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, que determinan el éxito profesional en la resolución de las tareas, siendo en la práctica o en la acción donde se manifiestan. Se ha aplicado para la selección de personal, para el sistema de remuneración, etc.

También se han introducido las competencias en los centros educativos como parte de los contenidos, siendo uno de los objetivos de la nueva educación que los niños

consigan dominarlas al final de su etapa de aprendizaje. Por ello el director tiene que conocerlas y manejarlas, y asegurarse de que su equipo educativo también las sabe usar.

La gestión del conocimiento constituye en este momento otro de los temas fundamentales y de mayor interés para las organizaciones. Un buen sistema de información y comunicación interactiva es fundamental para intentar contribuir a satisfacer las expectativas de los centros y del propio personal.

En este contexto, las tecnologías de la información y la comunicación son recursos fundamentales en las organizaciones educativas, se han convertido en una necesidad más que en un lujo. Obviamente, las tecnologías de la información, como Internet, son fundamentales para acceder a lo que se hace, facilitar el cambio, generar ideas, diseñar planes de innovación, conocer lo que sucede a nuestro alrededor para mejorar, etc.

Estos planteamientos deben ir incorporándose progresivamente en las organizaciones educativas, ya que son necesarios en la sociedad del futuro. La dirección debe tener clara una política que impulse la incorporación de estas nuevas estrategias de forma eficaz. Es la sociedad la que lo demanda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2003). La dirección escolar en el contexto europeo. *Artículo publicado en la Revista Organización y Gestión Educativa*. Recuperado de <http://www.ctascon.com/Direccion%20escolar%20en%20Europa.pdf>
- Bernal, J. L. (2000). La dirección en España en la segunda mitad del siglo XX: del autoritarismo a la participación. (Tesis doctoral). Universidad de Zaragoza. Recuperado de http://didac.unizar.es/jlbernal/articulos_propios/pdf/02_dirhist.pdf
- Egido, I. (1995). La evolución de la enseñanza Primaria en España: organización de la etapa y programa de estudios. *Revista Tendencias Pedagógicas*. Nº 01 (pp. 75-86). Recuperado de http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/1995_01_06.pdf
- Fernández, M. J. (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. *CEE Participación Educativa*. Nº 5 (pp. 23-38). Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n5-fernandez-diaz.pdf>
- Murillo, F. J. y Gómez, J. C. (2006). Pasado, presente y futuro de la dirección escolar en España: entre la profesionalización y la democratización. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 4, núm. 4e (pp. 85-98). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140407>
- Teixidó, J. et al. (2006). Acceso y formación para la dirección escolar. Ponencia. Recuperado de http://www.joanteixido.org/doc/accesdireccio/CIOIE_simposio.pdf
- Valle, J. M. y Martínez, C. A. (2010). La dirección de centros escolares en Europa en perspectiva comparada. ¿De los modelos tradicionales a un "meta-modelo" supracional? *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*. Nº 1 ISSN 1853-3744. Recuperado de <http://www.saece.org.ar/relec/revistas/1/art5.pdf>

Referencias normativas

Decreto 985/1967, 20 de abril, por el que se aprueba el Reglamento del Cuerpo de Directores. Madrid: Boletín oficial del Estado (1967). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1967/05/17/pdfs/A06578-06580.pdf>

Ley de Instrucción Pública, 9 de septiembre (1857). Recuperado de http://elgranerocomun.net/IMG/pdf/Ley_Moyano_de_Instrucion_Publica_1857_.pdf

Ley General de Educación 14/1970, 4 de agosto. Madrid: Boletín oficial del Estado (1970). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1970/08/06/pdfs/A12525-12546.pdf>

Ley Orgánica de Calidad de la Educación 10/2002, 23 de diciembre. Madrid: Boletín oficial del Estado (2002). Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2002/12/24/pdfs/A45188-45220.pdf>

Ley Orgánica de Educación 2/2006, 3 de mayo. Madrid: Boletín oficial del Estado (2006). Recuperado de <http://www.boe.es/boe/dias/2006/05/04/pdfs/A17158-17207.pdf>

Ley Orgánica de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes 9/1995, 20 de noviembre. Madrid: Boletín oficial de Estado (1995). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1995/11/21/pdfs/A33651-33665.pdf>

Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo 1/1990, 3 de octubre. Madrid: Boletín oficial del Estado (1990). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1990/10/04/pdfs/A28927-28942.pdf>

Ley Orgánica para la mejora de la calidad educativa 8/2013, 9 de diciembre. Madrid: Boletín oficial del Estado (2013). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2013/12/10/pdfs/BOE-A-2013-12886.pdf>

Ley Orgánica por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares 5/1980, 19 de junio. Madrid: Boletín oficial del Estado (1980). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1980/06/27/pdfs/A14633-14636.pdf>

Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación 8/1985, 3 de julio. Madrid: Boletín oficial del Estado (1985). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1985/07/04/pdfs/A21015-21022.pdf>

Ley sobre Educación Primaria, 17 de julio (1945). Recuperado de <http://legislacion.educa-alv.es/archivos/b2/b2.358.pdf>

Orden por la que se aprueba el Reglamento de Centros Estatales de Enseñanza Primaria, 10 de febrero. Madrid: Boletín oficial del Estado (1967). Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/1967/02/20/pdfs/A02291-02297.pdf>