

## **LAS MEDIDAS DEL MEC PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS SECRETARIOS DE LOS CENTROS ESCOLARES**

Dr. Juan **Caballero Martínez**

Universidad de Granada

Correo electrónico: [jcaballero@ugr.es](mailto:jcaballero@ugr.es)

### **Resumen**

En este artículo se presentan algunos resultados parciales, obtenidos en una investigación más amplia sobre el nivel de satisfacción de los Secretarios de los Centros Educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía. El propósito de esta investigación se centra en conocer el grado de acuerdo, en relación con las medidas presentadas por el M.E.C. para mejorar la calidad de la enseñanza que están vinculadas con el ejercicio de la función directiva, de una muestra de Secretarios de Centros Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

### **Abstract**

This paper presents some partial results, obtained in a research study on the satisfactory level of the schools' secretaries in the Andalusian Autonomous Community. The aim of this work is to know to what extent these professionals agree with the proposals carried out by the Ministry of Education in relation to the school management in order to improve the quality of education in the schools of this Community.

### **1. Contexto conceptual de la investigación**

La calidad ha sido una preocupación constante del Sistema Educativo, si bien esta preocupación ha ido variando en su concreción a lo largo del tiempo, hasta llegar a convertirse en un reto inexcusable del actual Sistema Educativo, consagrado en la LOGSE (1990). Esta ley establece ya en su preámbulo que la calidad de enseñanza es uno de los retos fundamentales de la educación del futuro. Consagra la educación como un derecho social y establece en su Título IV los factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza, entre los cuales se encuentra *“la función directiva”*, adoptando medidas que mejoren la preparación y la actuación de los Equipos Directivos de los Centros Docentes, que la LOPEGCD (1995) se ha encargado de concretar.

También el progresivo aumento de la autonomía para adoptar decisiones sobre la organización y funcionamiento de los Centros Docentes suele considerarse un factor importante para la mejora de la calidad del Sistema Educativo. Para ello se requiere una mayor capacidad de decisión del conjunto de la Comunidad Educativa, de los Equipos Directivos y del conjunto del profesorado. La autonomía de los Centros Docentes posibilita que se elaboren proyectos educativos y curriculares propios, de acuerdo con las características de los Centros y a partir de criterios comunes establecidos.

La autonomía de los Centros Educativos es un proceso positivo, capaz de estimular la vida de los mismos y de permitirles responder a las demandas de su entorno y de sus alumnos y, al mismo tiempo, favorecer y fortalecer la participación de los distintos sectores que constituyen la Comunidad Educativa. La mayor autonomía de los Centros debe ser asumida de forma responsable por la Comunidad Educativa. Ésta ha de considerarse, por tanto, como un proceso en el que los Centros pueden avanzar a ritmos distintos, de acuerdo con sus propios proyectos. Para ello se requieren Equipos Directivos cohesionados y responsables, capaces de asumir la difícil tarea de dirigir a un equipo humano y dispuestos a adoptar las decisiones necesarias que permitan hacer un uso eficiente del margen de autonomía disponible. Por lo que se incrementarán los requisitos para acceder al cargo.

El Centro Educativo no consiste simplemente en el trabajo aislado de cada uno de sus profesores. Es también una institución con objetivos y normas propias, con un sistema de comunicación, participación y dirección específico, relacionada con otros organismos e instituciones del entorno y con una forma concreta de organizar y gestionar sus recursos. Para dotar de una mayor cohesión a todos estos elementos, favorecer la participación de todos los que constituyen la Comunidad Educativa, resolver los problemas que

se plantean y facilitar el mejor funcionamiento de la Institución Escolar, el buen hacer del Equipo Directivo es indispensable.

Desde la perspectiva legal, la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio) establece la constitución de los Órganos de Gobierno de los Centros Docentes no Universitarios y dedica dos títulos completos (el título III para los Centros Públicos y el título IV, para los Concertados) a este tema. Diez años más tarde, el título III de la LODE, que trata sobre los Órganos de Gobierno de los Centros Públicos, y el título IV, sobre los Centros Concertados, el primero es derogado y el segundo es modificado en la mayoría de sus artículos por la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCD), aprobada el 20 de noviembre de 1995; por lo que se puede decir que el Título III de la LODE es sustituido por el Título II de esta ley, mientras que el Título IV de la LODE es modificado por la Disposición Final Primera de esta misma ley. La finalidad principal de la LOPEGCD es intentar ajustar el contenido de la LODE al nuevo Sistema Educativo establecido por la LOGSE. En consecuencia los objetivos básicos de la ley son: a) Mejorar la calidad de la enseñanza. b) Adaptar la organización de los Centros a la LOGSE. c) Resolver las dificultades detectadas en el modelo de Dirección de la LODE.

Así, pues, la Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCD) completa el marco legal, desarrollado por la LODE y LOGSE, en lo que a Organización de los Centros Educativos se refiere. Por tanto, esta ley complementa los aspectos ya abordados por la LOGSE, sobre todo aquéllos que se refieren a la Inspección, la Evaluación y la Dirección. Así, el artículo 36 explicita las funciones que debe desarrollar la Inspección Educativa, entre las que destacamos la siguiente: *“Colaborar en la mejora de la práctica docente y del funcionamiento de los Centros, así como en los procesos de reforma educativa y de renovación pedagógica”*.

Asimismo, la LOPEGCD dedica el título III a la Evaluación, con el objetivo de adecuar el Sistema Educativo a las necesidades de la Comunidad Educativa y de las demandas de la sociedad. En cuanto a la Dirección, en el capítulo III del Título II se hace referencia a los procedimientos para la elección de los miembros del Equipo Directivo (Director, Jefe de Estudios, Secretario..), a la acreditación para el ejercicio, a las competencias y a la duración del mandato.

La LOPEGCD pretende impulsar la calidad de la enseñanza, proporcionando un marco legal en el que sea posible una mayor autonomía de los Centros Educativos, garantizando una mejor formación de los Equipos Directivos y una mayor participación de la Comunidad Educativa en la vida del Centro. Con las medidas relevantes, relacionadas con el ejercicio de la Dirección, se intenta, como ya se ha dicho, potenciar la participación de la Comunidad Educativa y, además, el control social de la educación, mediante la elección del Equipo Directivo por el Consejo Escolar, y hacer posible que los profesores más idóneos accedan a los puestos directivos. Para ello se establecen una serie de requisitos para el desempeño de sus funciones. En este caso, nos centramos en el procedimiento para el acceso al cargo del Secretario, así como los requisitos que se les exige:

Respecto al procedimiento, *“el Secretario, el Jefe de Estudios así como cualquier otro órgano unipersonal de gobierno que pueda formar parte del Equipo Directivo, salvo el Administrador, serán designados por el Director de entre los profesores del Centro, previa comunicación al Consejo Escolar, y serán nombrados por la Administración Educativa competente. En los centros de nueva creación, el Jefe de Estudios y el Secretario serán nombrados por la Administración Educativa competente”* (LOPEGCD: 1995, art. 23).

En cuanto a los requisitos, *“el Secretario y el Jefe de Estudios serán profesores, funcionarios de carrera en situación de servicio activo, con destino definitivo en el centro. En situaciones excepcionales y con autorización expresa del Director Provincial, podrá ser nombrado un profesor que no tenga destino definitivo en el centro. La duración del mandato será la que corresponda al Director que los hubiera designado”* (R.D. 82/1996, art. 33).

También merece destacarse el hecho de que en los Centros de Educación Infantil y Primaria con seis o menos de seis unidades sólo habrá Director por lo que éste deberá de asumir las funciones del Secretario y del Jefe de Estudios. Sin embargo, las funciones del Secretario en el Consejo Escolar serán

asumidas por el maestro miembro del Consejo que designe el Director.

La composición del Equipo Directivo en los Institutos de Educación Secundaria queda de la siguiente manera:

- Con menos de dieciséis unidades: Director, Jefe de Estudios, Secretario o Administrador.
- Con dieciséis o más unidades donde se imparta Formación profesional Específica, existirá, además, un Vicedirector
- Con veinte o más unidades, existirá un Jefe de Estudios Adjunto
- De treinta a treinta y nueve unidades e impartan ESO, Bachiller y F.P., serán dos los Jefes de Estudios Adjuntos
- Con cuarenta o más unidades, habrá tres Jefes de Estudios Adjuntos, siempre que se imparta Formación Profesional Específica, además de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato.

En definitiva, la LOPEGCD establece una serie de ámbitos de actuación de la acción directiva (Gairín, 1995):

- Pedagógico, que está relacionado con todo lo que tiene que ver con el currículum y la organización del Centro.
- De relaciones, referido a los contactos externos con la Comunidad Educativa y entidades (ayuntamientos, empresas, etc.).
- Administrativo, que incluye todo aquello que está vinculado con los procesos administrativos y económicos.

De estos, el ámbito de actuación del Secretario correspondería al Administrativo y de gestión. Asimismo, los Reglamentos Orgánicos de las Escuelas de Educación Infantil, de los Colegios de Educación Primaria y de los Institutos de Educación Secundaria (1996) recogen las funciones de los Secretarios, que son las siguientes:

- Ordenar el régimen administrativo del Centro, de conformidad con las directrices del Director.
- Custodiar los libros y archivos del Centro.
- Expedir las certificaciones que soliciten las autoridades y los interesados.
- Realizar el inventario general del Centro y mantenerlo actualizado..
- Custodiar y coordinar la utilización de los medios, informáticos, audiovisuales y del resto del material didáctico.
- Ejercer, por delegación del Director y bajo su autoridad, la jefatura del personal de administración y de servicios adscrito al Centro.
- Elaborar el anteproyecto del presupuesto del centro.
- Ordenar el régimen económico del Centro, de conformidad con las instrucciones del Director, realizar la contabilidad y rendir cuentas ante las autoridades correspondientes.
- Velar por el mantenimiento material del Centro en todos sus aspectos, de acuerdo con las indicaciones del Director. .
- Participar en la elaboración de la propuesta del Proyecto Educativo y del Plan Anual de Centro, junto con el resto del Equipo Directivo.
- Cualquier otra función que le pueda ser encomendada por el Director dentro de su ámbito de competencia.

Antes de continuar, conviene aclarar que las medidas para la mejora de la calidad de la enseñanza que hemos tenido en cuenta son las que propuso el quince de enero de 1994 el ministro de Educación, Suárez Pertierra, en un documento de trabajo que se llamó *“las 77 medidas para mejorar la calidad de enseñanza”*. El motivo de haber elegido este documento y no la LOPEGCD fue debido a que la fecha de realización del cuestionario fue anterior a la aprobación de dicha ley. Aunque también conviene aclarar que el contenido de las medidas del documento citado respecto a las medidas que ha propuesto la LOPEGCD sobre la Dirección sustancialmente ha variado muy poco. A continuación se exponen las modificaciones. De las quince medidas que se presentaron en este documento de trabajo que tratan sobre la Dirección, sólo

una (la número siete: “Al término de sus mandatos, los Directores podrán ser adscritos, si lo piden, a otro Centro de la zona”) ha sido excluida por la LOPEGCD, creemos que con gran acierto, ya que ningún Director, por el sólo hecho de haber desempeñado el cargo, deba “pedir exilio a otro Centro”.

La medida número cuatro en la que se establece que “la duración del mandato del Director será de cinco años”, pasa a ser de cuatro años en la LOPEGCD. En este caso, si se hubiese tenido en cuenta la opinión de los 745 Secretarios que participaron en la investigación realizada por Caballero (1995), la duración del mandato hubiese permanecido como en un principio estaba previsto, ya que para el 31,4% de los Secretarios encuestados la duración en el cargo debería ser de cinco años.

Y por último, la medida número quince (“Se prolongará el mandato del Consejo Escolar a tres años”) con la LOPEGCD el mandato pasa a ser de cuatro años; pero los Consejos Escolares se renovarían por mitades cada dos años.

## 2. Metodología de la investigación

El objetivo de esta investigación fue determinar el grado de acuerdo / desacuerdo de los Secretarios que ejercen el cargo en los Centros Públicos de enseñanzas no universitarias de la Comunidad Autónoma de Andalucía con las medidas, presentadas por el MEC para mejorar la calidad de enseñanza, que hacen referencia a la Dirección. A este efecto, realizaremos un estudio descriptivo de los datos obtenidos.

La muestra está compuesta por 908 Secretarios. Respecto a la variable PROVINCIA, en la Tabla 1 se recoge la distribución de frecuencias y porcentajes de éstos en cada una de las provincias andaluzas.

| PROVINCIA    | FRECUENCIA | PORCENTAJE    |
|--------------|------------|---------------|
| ALMERÍA      | 83         | 9,14          |
| GRANADA      | 106        | 11,67         |
| MÁLAGA       | 143        | 15,75         |
| JAÉN         | 90         | 9,91          |
| CÓRDOBA      | 103        | 11,34         |
| SEVILLA      | 169        | 18,61         |
| CÁDIZ        | 157        | 17,29         |
| HUELVA       | 57         | 6,28          |
| <b>TOTAL</b> | <b>908</b> | <b>100.00</b> |

Tabla 1. Frecuencias y porcentajes de Jefes de Estudios para cada una de las provincias andaluzas

En la Tabla 1 se observa que la provincia con mayor porcentaje es la de Sevilla (el 18,61%) y con menor, Huelva, cuyo porcentaje es del 6,28%. Respecto a la variable SEXO, podemos decir que la mayoría de los Secretarios que ejercen el cargo en los Centros Docentes Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía son hombres, exactamente 658 (el 72,7%), mientras que sólo 247 (el 27,3%) son mujeres.

La información fue recogida mediante un cuestionario inédito, elaborado por Caballero (1995), en el que se pedía a los Secretarios encuestados su opinión sobre el grado de acuerdo o de desacuerdo con cada una de las quince medidas presentadas por el MEC para la mejora de la calidad de la enseñanza que hacen referencia a la Dirección (ver Tabla 2). Cada una de estas medidas se valora con una escala tipo Likert en los siguientes términos:

- TA = Totalmente de acuerdo (5)
- A = Más bien de acuerdo (4)
- AD = No puedo pronunciarme (3)
- D = Más bien en desacuerdo (2)
- TD = Totalmente en desacuerdo (1)

1. El Consejo Escolar y Claustro colaborarán con los Servicios de Inspección en la evaluación del Centro
2. Podrán ser candidatos a Director/a profesores pertenecientes a otros Centros
3. Los nuevos Secretarios/as recibirán una formación inicial con carácter obligatorio y una formación continua con carácter voluntario
4. La duración del mandato del Director/a será de 5 años
5. Los Secretarios participarán en el funcionamiento de las Direcciones Provinciales
6. El acceso a la Dirección podrá consolidar parte del complemento retributivo, siempre que la evaluación sea positiva
7. Al término de sus mandatos, los Secretarios/as podrán ser adscritos, si lo piden, a otro Centro de la zona
8. Ser Director/a será mérito relevante para acceder a puestos de responsabilidad en la Administración Educativa, en concursos, etc.
9. Para elegir Director/a, el Consejo Escolar deberá valorar méritos de los candidatos y tener en cuenta los informes de la Inspección
10. Para facilitar a los profesores el acceso a la Dirección, se flexibilizarán las condiciones laborales para que no se vean inducidos a renunciar
11. El Director/a designará a los miembros del Equipo Directivo
12. Los Centros de más complejidad organizativa contarán con Administrador
13. La formación del profesorado incluirá una oferta específica para los Directores y demás miembros del equipo directivo
14. Desempeñar un cargo directivo será un mérito para acceder a otros puestos de la Administración Educativa, en concursos, etc.
15. Se prolongará el mandato del consejo escolar a 4 años

Tabla 2. Medidas presentadas por el MEC para mejorar la calidad de la enseñanza

### 3. Resultados

En la Tabla 3, se recogen en síntesis los resultados obtenidos.

|    | Totalmente en desacuerdo | Más bien en desacuerdo | No puedo pronunciarme | Más bien de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Media | Desv. típica |
|----|--------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-------|--------------|
| 1  | 23<br>(2,62%)            | 55<br>(6,27%)          | 77<br>(8,78%)         | 315<br>(35,92%)     | 407<br>(46,41%)       | 4,17  | 1,01         |
| 2  | 621<br>(69,46%)          | 154<br>(17,23%)        | 43<br>(4,81%)         | 40<br>(4,47%)       | 36<br>(4,03%)         | 1,56  | 1,05         |
| 3  | 7<br>(0,78%)             | 20<br>(2,24%)          | 49<br>(5,49%)         | 331<br>(37,11%)     | 485<br>(54,37%)       | 4,42  | 0,76         |
| 4  | 74<br>(8,39%)            | 165<br>(18,71%)        | 114<br>(12,93%)       | 280<br>(31,75%)     | 249<br>(28,23%)       | 3,53  | 1,30         |
| 5  | 21<br>(2,40%)            | 45<br>(5,14%)          | 263<br>(30,02%)       | 305<br>(34,82%)     | 242<br>(27,63%)       | 3,80  | 0,98         |
| 6  | 122<br>(13,82%)          | 109<br>(12,34%)        | 156<br>(17,67%)       | 255<br>(28,88%)     | 241<br>(27,29%)       | 3,43  | 1,37         |
| 7  | 132<br>(14,86%)          | 150<br>(16,89%)        | 204<br>(22,97%)       | 245<br>(27,59%)     | 157<br>(17,68%)       | 3,16  | 1,31         |
| 8  | 97<br>(10,91%)           | 133<br>(14,96%)        | 138<br>(15,52%)       | 322<br>(36,22%)     | 199<br>(22,38%)       | 3,44  | 1,28         |
| 9  | 68<br>(7,67%)            | 150<br>(16,91%)        | 86<br>(9,70%)         | 361<br>(40,70%)     | 222<br>(25,03%)       | 3,59  | 1,24         |
| 10 | 36<br>(4,10%)            | 31<br>(3,53%)          | 87<br>(9,91%)         | 301<br>(34,28%)     | 423<br>(48,18%)       | 4,19  | 1,03         |
| 11 | 16<br>(1,85%)            | 27<br>(3,13%)          | 18<br>(2,08%)         | 174<br>(20,14%)     | 629<br>(72,80%)       | 4,59  | 0,83         |
| 12 | 24<br>(2,82%)            | 21<br>(2,47%)          | 183<br>(21,53%)       | 149<br>(17,53%)     | 473<br>(55,65%)       | 4,21  | 1,04         |
| 13 | 7<br>(0,79%)             | 19<br>(2,14%)          | 39<br>(4,39%)         | 262<br>(29,47%)     | 562<br>(63,22%)       | 4,52  | 0,75         |

|    | Totalmente en desacuerdo | Más bien en desacuerdo | No puedo pronunciarme | Más bien de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Media | Desv. típica |
|----|--------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|-------|--------------|
| 14 | 74<br>(8,37%)            | 94<br>(10,63%)         | 102<br>(11,54%)       | 303<br>(34,28%)     | 311<br>(35,18%)       | 3,77  | 1,26         |
| 15 | 35<br>(3,96%)            | 69<br>(7,81%)          | 139<br>(15,74%)       | 344<br>(38,96%)     | 296<br>(33,52%)       | 3,90  | 1,07         |

Tabla 3. Estudio descriptivo de los ítems correspondientes a las medidas del MEC

En la Tabla 3 se puede ver que de los 15 ítems que comprende hay seis que han obtenido una media superior a 4 puntos (ítems 1, 3, 10, 11, 12 y 13), uno (ítem 2) ha obtenido una media de más de 1 punto, exactamente 1,56 puntos, y el resto una puntuación promedia de 3 puntos.

La única medida que ha sido rechazada por la mayoría de los Secretarios ha sido la número dos: *“Podrán ser candidatos a Director/a profesores pertenecientes a otros Centros”*. 621 Secretarios (69,46%) están totalmente en desacuerdo y 154 (17,23%) están más bien en desacuerdo. Sólo el 8,5% de los Secretarios encuestados se posicionan positivamente en cuanto a esta medida, siendo la media de este ítem 1,56.

La medida que ha tenido mayor aceptación entre los Secretarios ha sido la número once (el valor de la media aritmética es 4,59): *“El Director designará a los miembros del Equipo Directivo”*. Casi la totalidad de los Secretarios encuestados (803), que corresponde al 93%, están totalmente de acuerdo o más bien de acuerdo; 18 (el 2,08%) no pueden pronunciarse y sólo 43 (el 4,98%) están totalmente en desacuerdo o más bien en desacuerdo.

Las dos medidas que se encuentran en el segundo y tercer puesto respectivamente, en lo que se refiere a grado de aceptación, son la trece (*“La formación del profesorado incluirá una oferta específica para los Directores y demás miembros de la Dirección”*) y la tres, que hace referencia a que *“los nuevos Secretarios/as recibirán una formación inicial con carácter obligatorio y una formación continua con carácter voluntario”*, siendo la media de la primera 4,52 y de la segunda 4,42. En el primer caso (medida trece), 824 Secretarios (93%) están totalmente de acuerdo o más bien de acuerdo y sólo 26 Secretarios (2,93%) están totalmente en desacuerdo o más bien en desacuerdo. En el segundo caso (medida tres), 816 Secretarios (91,48%) están totalmente de acuerdo o más bien de acuerdo y 27 Secretarios (3,0%) están más bien en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Aunque la medida número siete, como se dijo anteriormente, ha sido excluida por la LOPEGCD, consideramos importante comentar la opinión dada por los Secretarios encuestados. La medida dice textualmente: *“al término de sus mandatos, los Directivos podrán ser adscritos, si lo piden, a otro Centro de la zona”*. Como puede verse en la Tabla 3, esta medida ha sido una de las que ha obtenido un mayor grado de dispersión respecto a los 5 grados de la escala, o dicho de otra manera, es la medida en la que menos se ponen de acuerdo los encuestados. 132 Secretarios (el 14,86%) están totalmente de acuerdo; 150 (el 16,89%) más bien de acuerdo; 204 (el 22,97%) no se pronuncian; 245 (el 27,59%) más bien en desacuerdo y 157 (el 17,68%) totalmente en desacuerdo.

#### 4. Conclusiones

Los resultados obtenidos en este estudio sobre la opinión de nuestros Secretarios respecto a las medidas presentadas por el MEC para la mejora de la calidad de la enseñanza que hacen referencia a la Dirección confirman la hipótesis formulada en un estudio sobre la dirección de Caballero (2000) por cuanto estos se muestran favorables en todas las medidas presentadas, excepto en la número dos: *“Podrán ser candidatos a Director profesores pertenecientes a otros Centros”*.

Aunque en el preámbulo de la LOPEGCD se nos dice que *“la elección del Director debe ser resultado de un procedimiento que garantice al máximo el acierto de la comunidad, de modo que sean seleccionados para desempeñar la Dirección los profesores más adecuados y mejor preparados para realizar la tarea de la Dirección al tiempo que se asegura un funcionamiento óptimo de los Equipos”*

*Directivos y el ejercicio eficiente de las competencias que tienen encomendadas*”, pensamos que la realidad educativa camina por otros senderos, ya que gran parte de los Secretarios que han participado en esta investigación así lo manifiestan. Por ejemplo, para el 35,7% de los encuestados, la forma actual de selección del Director potencia la elección de aquellas personas “con motivaciones distintas de las pedagógicas (de tipo ideológico, comodidad, amistad, etc.)”, para el 32,5% piensa que la elección se hace a las personas “con más conocimientos sobre tareas de dirección”. Y, más grave aún, para el 2,2% la elección se hace “con el deseo de evitar que accedan otras personas”.

Las medidas que se aplican hoy para la mejora de la calidad respecto a la Dirección aportan pocas innovaciones, ya que en la actualidad seguimos teniendo los mismos problemas que en la ley anterior (LODE): falta de candidatos a la Dirección, la ambigüedad en la delimitación de las funciones de cada uno de los directivos o la insuficiente incentivación (Villa, 1998). Esto, unido a la insuficiente formación y la provisionalidad en el cargo, nos llevaría a extraer como principal conclusión la insatisfacción de los Secretarios en el desempeño de sus funciones (Gairín, 1995). El Equipo Directivo se halla entre dos fuerzas: por un lado, la Administración Educativa, a la que representa, y, por otro lado, la Comunidad Educativa, a la que debe dar respuesta a sus demandas. Por lo tanto, este tira y afloja conlleva que la Dirección se tome con un carácter de provisionalidad.

El buen desarrollo de sus funciones causa una optimización en el rendimiento del personal del centro; establece estructuras sólidas que permitan detectar y corregir anomalías en el funcionamiento y rendimiento, tanto del proceso como de los resultados; transmite ilusiones y motivación por el trabajo; estimula innovaciones y experiencias de otros centros, etc. Por lo que implica un proceso arduo que no está libre de obstáculos, para ganarse la cooperación del resto del profesorado del Centro. Esto supone una serie de tensiones y contradicciones en el desempeño de su labor, a las cuales no desea estar sometido, pues debemos darnos cuenta de que el Director, al igual que el resto del equipo, se encuentra ante una situación en la que se convierte, de repente, en una autoridad que supervisa el trabajo de sus propios colegas.

Es evidente que una inadecuada formación, sobre todo en aquellas tareas que suponen una mayor dificultad, supone unos obstáculos para el ejercicio del puesto directivo, aparte del hecho, como se ha dicho anteriormente, de que cada vez es más difícil encontrar profesores competentes que deseen acceder a estos cargos (Armas, 1992; Delgado, 1991; Villa, 1998).

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

### Referencias bibliográficas

- Armas, M y Sebastián, A. (1992). *Necesidades formativas de los Equipos Directivos escolares en el contexto de la Reforma*. Actas del Primer Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.
- BOJA (1997). DECRETO 200, de 3 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria. (BOJA, 6 de septiembre de 1997).
- BOJA (1997). DECRETO 201, de 3 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria. (BOJA, 6 de septiembre de 1997).
- Caballero, J. (2000). *El nivel de satisfacción personal y profesional de los Directores de los Centros de Educación Infantil, Primaria y Secundaria en Andalucía*. Tesis doctoral inédita. Universidad de Granada.
- Caballero, J. (2001). *Satisfacción e insatisfacción de los Directores Escolares*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Caballero, J., Fernández, C. y García, E. (1999). *Las medidas del MEC en relación con la calidad de la*

- enseñanza vistas por los Equipos Directivos de la Comunidad Autónoma de Andalucía*. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao, ICE-Universidad de Deusto.
- Delgado, J. (1991). La formación del profesorado para el ejercicio de las tareas directivas y de gestión. *Bordón*, 43 (2), pp. 135 – 145.
- Gairín, J. & Darder, P. (1994). *Organización de Centros Educativos. Aspectos básicos*. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gairín, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los Equipos Directivos de los Centros Educativos*. Madrid: CIDE.
- MEC (1985). Ley Orgánica 8/1985 de 3 de julio, reguladora del derecho a la Educación. (BOE, 4 del 7 de 1985).
- MEC (1990). Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. (BOE, 4 del 10 de 1990).
- MEC (1994). Centros Educativos y Calidad de la Enseñanza. Secretaría de Estado de Educación, Madrid.
- MEC (1995). Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los centros Docentes. (BOE, 21 del 11 de 1995).
- MEC (1995). Real Decreto 2192/1995, de 28 de diciembre, por el que se regula la acreditación para el ejercicio de la dirección en los centros públicos. (BOE, 30 del 12 de 1995).
- MEC (1996). Real Decreto 82/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y los Colegios de Educación Primaria. (BOE, 20 del 2 de 1996).
- MEC (1996). Real Decreto 83/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria. (BOE, 21 del 2 de 1996).
- Salvador, F. (1993). Los Órganos Unipersonales de Gobierno y su dinámica. En M. Lorenzo y O. Sáenz (Coord.). *Organización Escolar. Una perspectiva ecológica*. Alcoy: Marfil.
- Villa, A. (1992). *La Dirección, factor clave de la calidad educativa*. Actas del Primer Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao, ICE-Universidad de Deusto.
- Villa, A. y OTROS (1998). *Principales dificultades de la Dirección de Centros Educativos en los primeros años de ejercicio*. Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.