



La direcció, l'art de l'equilibri¹

Joan Teixidó Saballs
GROC

Els equips directius són la clau de volta del sistema. Ho són en dos sentits:

a) perquè es troben al punt que suporta major pressió, atès que han d'harmonitzar i gestionar interessos diversos, en un entorn poc estructurat i canviant, tot procurant el progrés del centre.

b) perquè la seva intervenció resulta clau en el disseny i desenvolupament d'iniciatives de reforma o millora. Així ho vaig escriure fa alguns anys:

“Al davant d'una escola que no funciona gaire bé hi pot haver un/a bon/a o un mal/a director/a; ara bé, al davant d'una escola que funciona bé, sempre hi ha un/a bon/a director/a.”

El debat sobre el model organitzatiu i el model directiu ha estat una constant que té els seus orígens a l'article 27.7 de la Constitució Espanyola en el qual se sosté que els professors, els pares i les mares i, si s'escau, els alumnes “intervindran en el control i gestió dels centres sostinguts amb fons públics”. Aquest fonament jurídic es concreta per primera vegada a la LODE i dóna lloc al que s'ha conegut com a “model participatiu” que instaura el Consell Escolar com a òrgan màxim de govern. D'ençà de la seva posada en marxa, es van començar a detectar algunes deficiències que han motivat diverses lectures del mandat constitucional reflectides a les diverses lleis (LOPEGCD, LOCE i LOE) amb diversos graus de participació segons el moment històric i el partit de govern.

Des d'un punt de vista cultural, el model participatiu, considerat excessiu per alguns i insuficient per d'altres, amb els alts i baixos i les incongruències inherents a qualsevol model, es troba notablement consolidat a escoles i instituts. En els moments actuals, s'ha arribat a un acord notable pel que fa a la necessitat d'una direcció escolar formada (formació específica, desenvolupament professional, etc.), competent (amb un saber fer professional consolidat), estable (sense un límit d'estada en el càrrec), de procedència docent i amb reconeixement (social, laboral i econòmic) de la feina feta.

¹ El text correspon a l'apartat 3.3 de la conferència “L'escola respira calma” pronunciada a la XIX Jornada de reflexió del Consell Escolar de Catalunya.

El centre educatiu: compromís i innovació
Manresa, 12 d'abril de 2008

El principal punt de controvèrsia resideix en la conveniència de fer de la direcció una professió, talment com succeeix a altres països del nostre entorn.

Els qui defensen el canvi cap a models més verticals argumenten que convé una direcció escolar forta, amb capacitat per prendre decisions amb criteri propi, amb independència de l'estament docent, orientada a complir els objectius del sistema. I per això consideren indispensable la consolidació laboral. Els qui no ho veuen del tot clar argumenten que atempta contra el fonament bàsic de la participació: la implicació de professors, famílies i alumnes en un projecte comú, adequat a cada realitat. Proposen una reforma del model actual tot aprofitant-ne els valors positius i procurant trobar respostes ad hoc als dèficits detectats.

Conec i respecto els arguments dels qui defensen que la direcció ha de tenir entitat per si mateixa; comprenc empàticament els seus posicionaments; comparteixo bona part de les anàlisis on es poses de manifest les deficiències del model actual; conec les dificultats que han d'afrontar en el dia a dia de la feina però... si allò que es pretén és la millora de l'educació que reben els nois i noies... no crec que la permanència per sempre al càrrec sigui la solució. Pot ser l'opció més còmoda; pot ser la més lògica en l'actual conjuntura; pot aconseguir que alguns centres estiguin més "endreçats", pot satisfer les aspiracions legítimes dels directius, pot fer que hi hagi més candidats... però, a l'escola pública, no considero que contribueixi a millorar la tasca educativa que es du a terme a les aules.

A banda dels interrogants pragmàtics que planteja el canvi en un context funcional, són diversos els arguments que em porten a adoptar aquest posicionament:

a.- L'aprenentatge dels nois i noies es produeix arran de la tasca que duen a terme els equips docents; els directius han de procurar afavorir-la: posant atenció als objectius, procurant la construcció de criteris i pautes d'actuació compartides, vetllant per la coordinació de les actuacions, advertint les errades... Per tenir èxit en aquesta empresa han de guanyar-se la confiança del professorat mitjançant la feina quotidiana: amb transparència informativa, fomentant la participació, procurant exercir influència positiva en la presa de decisions, intervenint activament en la resolució de conflictes... En síntesi, han de construir-se lideratge educatiu. L'establiment d'un model directiu depenent dificultaria la construcció d'un veritable lideratge emergent i incrementaria l'allunyament entre l'equip directiu i l'equip docents.

b.- Els enfocaments contingencials ens recorden que models directius no són bon o dolents *per se*. La seva idoneïtat es troba en funció del context: on hi ha un equip docent i una comunitat educativa oberta a la participació, amb ganes d'implicar-se en la construcció d'un projecte comú... el model més adequat és el participatiu. On això no hi és; tal volta el més adequat fóra un model més vertical. No hem d'oblidar que, en els moments actuals, hi ha un nombre considerable d'escoles i instituts que funcionen raonablement bé o molt bé amb el model actual.

c.- La qüestió clau per a la millora no és la permanència del directiu en el càrrec sinó el grau d'independència o de submissió en relació al suprasistema. A l'esquema s'hi visualitza clarament la possibilitat que els centres i els seus directius assumeixin notables marges d'autonomia. És cert que alguns hi

renuncien; és cert que el sistema no ho afavoreix... però també ho és que molts directius i molts centres els assumeixen, els exerceixen responsablement i en reivindiquen l'increment. L'assumpció de majors cotes autonomia per part dels centres requereix directius amb un notable grau d'independència.

d.- Els models alternatius existents a altres països (de tipus funcional o gerencialistes, segons els casos) també tenen notables limitacions i perversions: el distanciament del professorat, la burocratització i la manca de lideratge educatiu, que possibiliti la posada en marxa de millores escolars reals que transcendeixin a la pràctica de l'aula.

En definitiva, una qüestió és advocar per la major professionalització (qüestió en la que em sento plenament compromès a través de la formació o del treball d'identificació i desenvolupament de competències professionals dels directius escolars que estem duent a terme a GROC) i una altra de ben diferent, identificar-ho amb la permanència per sempre en el càrrec. Aquesta darrera qüestió planteja, com a mínim, interrogants i ombres entorn dels quals cal anar avançant.