



La dirección, el arte del equilibrio

Joan Teixidó Saballs¹
GROC²

Los equipos directivos son un elemento clave en el buen funcionamiento del sistema educativo. Lo son por dos motivos:

a) porque se encuentran en el punto que soporta mayor presión dado que deben armonizar y gestionar intereses diversos, en un entorno poco estructurado y cambiante, procurando el progreso del centro.

b) porque su intervención resulta fundamental en el diseño y desarrollo de iniciativas de reforma o mejora. Así lo escribí hace algunos años:

“En la dirección de una escuela que no funciona muy bien puede haber un/a buen/a o un/a mal/a director/a; ahora bien, encabezando una escuela que funciona bien, siempre hay un/a buen/a director/a.”

El debate sobre el modelo organizativo y el modelo directivo ha sido una constante que tiene sus orígenes en el artículo 27.7 de la Constitución Española en el cual se sostiene que los profesores, los padres y las madres y, si procede, los alumnos “intervendrán en el control y gestión de los centros sostenidos con fondo público”. Este fundamento jurídico se concreta por primera vez en la LODE y da lugar al que se ha conocido como “modelo participativo” que instaura el Consejo Escolar como órgano máximo de gobierno. Desde su puesta en marcha, se empezaron a detectar algunas deficiencias que han motivado diversas lecturas del mandato constitucional reflejadas en las diversas leyes (LOPEGCD, LOCE y LOE) con diversas concepciones de la participación según el momento histórico y el partido en el gobierno.

Desde un punto de vista cultural, el modelo participativo, considerado excesivo por algunos e insuficiente por otros, con sus más y sus menos y las incongruencias inherentes a cualquier modelo, se encuentra notablemente consolidado en las escuelas e institutos. Se ha llegado a un acuerdo notable en lo que atañe a la necesidad de una dirección escolar formada (formación específica, desarrollo profesional, etc.), competente (con un saber hacer profesional consolidado), estable (sin un límite de estancia en el cargo), de

¹ El texto corresponde al apartado 3.3 de la conferencia “La escuela respira calma” pronunciada en la XIX Jornada de reflexión del Consejo Escolar de Cataluña. *El centro educativo: compromiso e innovación*. Manresa, 12 de abril de 2008.

² El documento *La direcció, l'art de l'equilibri* fue redactado inicialmente en catalán. La traducción al castellano ha sido realizada por Marisa Martínez Placeres.

procedencia docente y con reconocimiento (social, laboral y económico) del ejercicio directivo.

El principal punto de controversia reside en la conveniencia de hacer de la dirección una profesión, tal como sucede en otros países de nuestro entorno.

Quienes defienden el cambio hacia modelos más verticales argumentan que conviene una dirección escolar fuerte, con capacidad para tomar decisiones con criterio propio, con independencia del estamento docente, orientado a cumplir los objetivos del sistema. Para ello consideran indispensable la consolidación laboral. Quienes abogan por la continuidad argumentan que el cambio propuesto atenta contra el fundamento básico de la participación: la implicación de profesores, familias y alumnos en un proyecto común, singular para cada realidad. Proponen una reforma del modelo actual aprovechando los valores positivos que posee y procurando encontrar respuestas ad hoc a los déficits detectados.

Conozco y respeto los argumentos de quienes defienden que la dirección debe tener entidad en sí misma; comprendo empáticamente sus posicionamientos; comparto buena parte de los análisis donde se ponen de manifiesto las deficiencias del modelo actual; conozco las dificultades que han de afrontar los directivos en el día a día... Ahora bien, si lo que se pretende es la mejora de la educación que reciben los alumnos... no creo que la permanencia para siempre en el cargo sea la solución. Puede ser la opción más cómoda; puede ser la más lógica en la coyuntura actual; puede conseguir que algunos centros estén más "ordenados"; puede satisfacer las aspiraciones legítimas de los directivos, puede provocar que haya más candidatos... pero, en la escuela pública, no considero que contribuya a mejorar la tarea educativa que se lleva a cabo en las aulas.

Además de los interrogantes pragmáticos que plantea el cambio en un contexto funcional, son diversos los argumentos que me llevan a sostener este posicionamiento:

a.- El aprendizaje de los alumnos se produce a raíz de la tarea que llevan a cabo los equipos docentes. Los directivos deben procurar favorecerla: poniendo atención en el logro de los objetivos, procurando la construcción de criterios y pautas de actuación compartidas, velando por la coordinación de las actuaciones, advirtiendo los errores... Para tener éxito en esta empresa deben ganarse la confianza del profesorado en el día a día del ejercicio del cargo: con transparencia informativa, fomentando la participación, procurando ejercer influencia positiva en la toma de decisiones, interviniendo activamente en la resolución de conflictos... En síntesis, debe construirse liderazgo educativo. El establecimiento de un modelo directivo dependiente dificultaría la construcción de un verdadero liderazgo emergente e incrementaría el alejamiento entre el equipo directivo y el equipo docente.

b.- Los enfoques contingenciales nos recuerdan que los modelos directivos no son buenos o malos *per se*. Su idoneidad se encuentra en función del contexto: donde existe un equipo docente y una comunidad educativa abierta a la participación, con ganas de implicarse en la construcción de un proyecto común... el modelo más adecuado es el participativo. Donde esto no exista, tal vez sea más adecuado el modelo vertical. No debemos olvidar que,

actualmente, contamos con un número considerable de escuelas e institutos que funcionan razonablemente bien con el modelo vigente.

c.- La cuestión clave para la mejora no es la permanencia del directivo en el cargo sino el grado de independencia o de sumisión en relación al suprasistema. El modelo organizativo actual posibilita que los centros y sus directivos asuman notables márgenes de autonomía. Es cierto que algunos renuncian a ello; es cierto que el sistema no lo favorece... pero también lo es que muchos directivos y muchos centros los asumen, los ejercen responsablemente y reivindican su incremento. La asunción de mayores cuotas de autonomía por parte de los centros requiere directivos con un notable grado de independencia.

d.- Los modelos alternativos existentes en otros países (de tipo funcional o gerencialistas, según los casos) también tienen notables limitaciones y perversiones: el distanciamiento del profesorado, la burocratización y la falta de liderazgo educativo que posibilite la puesta en marcha de mejoras escolares reales que trasciendan a la práctica del aula... Se trata de evitar riesgos que son suficientemente conocidos.

En definitiva, una cuestión es abogar por la mayor profesionalización (cuestión con la que me siento plenamente comprometido a través de la formación o del trabajo de identificación y desarrollo de competencias profesionales de los directivos escolares que estamos llevando a cabo en GROC) y otra muy distinta, identificarla con la permanencia para siempre en el cargo. Esta última cuestión plantea, como mínimo, interrogantes y sombras en torno a los cuales es necesario avanzar.

joan.teixido@udg.edu