

---

## La direcció de centres educatius. D'on ve? I cap on va?

---

Joan Teixidó Saballs  
GROC

### Introducció

Donar la resposta a la invitació que m'ha fet "Axia" de fer una aportació en el si d'una associació de càrrecs directius de centres de secundària constitueix un repte i un risc alhora. En els darrers temps s'ha generat una massa considerable de literatura sobre el lideratge, la direcció de qualitat, les habilitats directives, etc. que, des d'una òptica acadèmica, haurien sigut escaients a aquesta trobada i, també, menys compromeses. Ara bé, des de la meua manera de veure el que passa als centres, m'ha semblat que no són els temes que més preocupin els directius. Des d'aquesta perspectiva he afrontat el compromís d'intentar exposar, d'una manera ordenada, un conjunt d'idees que expliquen l'actual situació de desori que viu la direcció dels centres educatius públics (els privats, és una altra qüestió) i de plantejar en quina situació estem ara? i quines alternatives de futur hi ha?. Aquest exercici suposa un repte engrescador però, també, comporta un risc evident: implica una presa de posicionament de qui subscriu que, molt probablement, no coincidirà amb els punts de vista o les experiències dels lectors. Ara bé, entenc que d'això es tracta. Per part meua, hi ha l'esforç de construir un "terreny de joc" que ens permeti entendre i valorar la situació. A partir d'aquí, el debat i la confrontació de parers han de ser enriquidors per tots plegats.

### El punt de partida. La crisi de la direcció

La situació d'insatisfacció en relació a la direcció de centres educatius constitueix un lloc comú a tota la investigació que fa referència a aquesta qüestió. S'ha analitzat el grau de satisfacció del directius respecte del càrrec, les principals fonts de problemes percebudes, els factors que incideixen en la denominada crisi de la direcció, els elements que contribueixen a l'estrés directiu, al burn-out (estar c remat), etc. La literatura sobre aquesta qüestió és abundant i els testimonis viscuts dels presents ben segur que ho poden corroborar.

Els directius veuen que els vénen a sobre múltiples demandes :que intervinguin amb mà dura en els problemes de convivència a l'institut, que obtinguin millores materials i de dotació econòmica, que mantingui una relació fluïda i de col.laboració amb l'AMPA, que projectin una imatge positiva del centre de cares a l'exterior, que

organitzin tota la vida del centre, que mantinguin a ratlla els professors indolents, que posin remeis a problemes puntuals : matriculació, immigrants, drogues, violència... En síntesi, des de diverses instàncies (professorat, pares, Administració, alumnat...) se'ls demanen resultats... en la línia del discurs de l'eficàcia, l'eficiència i la qualitat actualment imperant. I, de fet, molts directius, es revesteixen d'aquesta imatge ; els agrada veure's i que els vegin d'aquesta manera.

Ara bé, quan es plantegen amb què he d'aconseguir això?, quina capacitat de maniobra tinc?, amb quines eines he de fer-ho?... aleshores veu que tot ha de basar-ho en el consens, en la persuasió, amb la inversió del temps i el seu esforç personal... I, aleshores es lamenta. Observa que els resultats que es recullen de tot l'esforç són molt reduïts perquè no hi ha una acció coordinada de tot el col·lectiu. Centrem-ho en els professors que, d'acord amb el que es desprèn dels estudis, constitueixen la principal font de problemes dels directius.

Al Claustre, al Consell Escolar o en qualsevol altra reunió, l'equip directiu vetlla perquè es prengui una decisió que ha de redundar en una millora significativa per al centre, la qual es basa en una acció coordinada del conjunt de professors que implica un canvi en la seva conducta quotidiana. La decisió s'ha pres però el canvi de conducta no es consolida. Alguns ho proven al començament, d'altres ho fan veure i d'altre ni tan sols intenten. En aquest punt, el directiu es planteja que si tingués capacitat executiva això ho arreglaria en pocs moments o, segurament, ja ni es produiria. Però no la té ; únicament por recordar, persuadir, convèncer... I aquest exemple es pot repetir amb els alumnes, el PAS, els pares, etc.

Des de diverses instàncies socials, en el marc d'una societat competitiva que només es mesura en resultats, estadístiques, etc. se li demana que actuï com un executiu, com un gestor... però, paradoxalment, el model teòric que es desprèn de la LODE no li dóna aquest perfil. Aquesta és la situació quotidiana que viuen els directius. Els exemples són il·limitats.

Enmig d'aquesta situació, hi ha la pròpia concepció que cada director/a tingui de què és dirigir un centre ?, amb quins elements compta ? i de quina manera ho faria amb més eficiència?

Ara bé, la pregunta clau és, per què passa això?

### **Per què passa això?**

Per tal de respondre a aquesta qüestió hem de plantejar-nos què significa dirigir?, de quines maneres pot fer-se? i quines implicacions es deriven de cadascuna d'elles?

Són molts els manuals d'organització, tant en el camp empresarial com dels centres escolars que intenten fer una radiografia del que significa dirigir i, conseqüentment, enumeren les funcions o rols que poden dur a terme els directius,

depenent del context en el qual es troben. D'entre totes elles, en destaca, sense cap mena de dubtes, la presa de decisions. Quan hom es pregunta, qui mana aquí?, ve a dir, qui pren les decisions sobre el què s'ha de fer?, com? quan?, amb què?, etc. Preguntar-s'ho és fàcil ; saber-ho és més complex perquè, a vegades, qui realment pren les decisions és l'encarregat final de fer la feina. En el cas dels IES, potser que el Consell Escolar hagi "decidit" quelcom... però, en realitat, qui decidirà si es fa o no es fa, o de quina manera es farà, seran els encarregats d'executar-ho, és a dir, el conserge, els tutors, ets. Amb això, vull dir que la capacitat de decidir ha d'anar associada a la capacitat de supervisar i exigir responsabilitats entorn del compliment d'allò que s'ha decidit.

Des de la perspectiva de la presa de decisions podem distingir tres maneres de dirigir o, en altre paraules, tres models directius: a) l'autoritari, b) l'assembleari i, finalment, c) el participatiu. Els dos primers són models purs que es troben als punts oposats d'una línia imaginària. El primer es basa en l'existència d'una figura única, que aglutina tot el poder de decisió, l'exerceix i, en el cas d'incompliments o de manca de resultats té capacitat per prendre noves decisions reparadores. El segon, en canvi, opta per una vinculació global de tot el col·lectiu a la presa de decisions. En aquest cas, el poder per a la revisió de l'acció duta a terme és la base ; els propis membres del col·lectiu valoren críticament la feina feta, proposen alternatives de millora i, en el cas que hi hagi incompliments reiterats per part d'algun dels membres prenen les mesures correctives convenients que poden arribar a l'expulsió o a la marginació del grup. Ambdós models es basen en principis antitètics i, de fet, rarament es donen en forma pura. La bona direcció es basa en trobar la combinació justa dels dos models.

Des d'aquesta perspectiva, per tant, l'aposta que es fa a la LODE per un model directiu participatiu és coherent amb l'anàlisi teòrica suara realitzada, dóna resposta a un principi constitucional i es coherent amb el model de societat democràtica que volem construir. El model participatiu és un híbrid entre els dos anteriors, se situa en una posició intermitja, entre dues aigües.. El seu principal repte cal buscar-lo en el fet que es basa en una interrelació director/dirigits que s'ha de construir de bell nou en cada moment, és a dir, cada vegada que canvia el directiu. Des d'aquesta perspectiva, admet múltiples deformacions que el fan acostar als límits inferior i superior del diagrama. Sovint l'anomeno el model dels revolts de Tossa.

Dur a la pràctica cadascun dels models implica que es donin unes condicions contextuais que ho facilitin. En el cas del model participatiu, en destaquem tres

- a) Existència d'un projecte comú, consensuat i conegut de tothom
- b) Responsabilització: autorresponsabilització i corresponsabilització.
- c) En cas de conflicte, preminència de l'interès col·lectiu per damunt del personal

Allí on es donen aquestes condicions, el model de direcció participatiu funciona. I funciona bé: és el model òptim. Implica que els membres de l'organització comparteixin i visquin els valors que inspiren el model i hi actuïn en conseqüència.

Ara bé quan en un centre, per les raons que sigui, no s'hi donen les condicions anteriorment apuntades, falla la base en la qual descansa el model participatiu. Es produeix una disfunció entre allò que el model teòric exigeix per a funcionar correctament i els posicionaments personals (i, per tant, socials) dels actors que han de donar-li vida. Aleshores, el model ho és només de nom, de façana. La banda d'equilibri del model es deforma perillosament fins donar lloc a actuacions que són pròpies de models autoritaris o assemblearis, d'acord amb els interessos dels diversos sectors en conflicte: a vegades s'espera dels directius que actuïn amb una capacitat executiva que no tenen (en la sanció d'un cas d'indisciplina, per exemple) i, en canvi, altres vegades, s'espera i, a vegades, se li reclama d'una manera coercitiva, que posi confiança en el Claustre, en l'Administració, etc. i, per tant, que renunciï a un funcionament veritablement participatiu.

En síntesi, el model participatiu no és ni millor ni pitjor que els altres (que també tenen els seus punts negres). Allí on es donen les condicions socials que el fan ser una realitat, funciona; allà on no es donen, segurament el millor fóra instaurar-hi (temporalment) un model que s'adeqües a les necessitats de la institució. Però això ja ens portaria a enfocaments situacionals o diferencials.

### **Què es pot fer en aquesta situació?**

L'anàlisi plantejada ens porta, inevitablement, a plantejar-nos què podem fer-hi?. Si partim que la direcció constitueix un factor de qualitat del centre i detectem aquesta disfunció, hem de plantejar-nos quina via podem seguir. Les possibilitats no són moltes : De models no se'n poden inventar. Se'ls pot canviar el nom, es poden disfressar de maneres diferents, etc. però els models responen a una lògica en les relacions humanes.

Òbviament, a la pregunta que es planteja s'hi poden donar respostes de signe divers, segons els posicionaments ideològics, els interessos, les expectatives i la posició social de qui la formuli. Ara bé. Únicament hi ha dues línies de resposta.

Per una banda, hi ha la possibilitat de canviar cap a model més autoritaris, dotant els directors d'un major poder de decisió, de més autoritat (bé conferida pels poders centrals o bé socials/territorials). De fet, per un temps, segurament que aquesta seria la solució més adequada en aquells casos que s'ha arribat a veritables deformacions del

model participatiu. Ara bé, els riscos que presenta la seva instauració en un context de tipus funcionarial comportaria involucrar vers quelcom semblant al que havia estat l'antic cos de directors, amb tots els peatges i problemes que ja coneixem i que es poden continuar detectant en els països que tenen aquest model. La implantació d'aquest model en un context més obert, de lliure mercat, implicaria la competència oberta entre els centres (amb les consegüents repercussions en forma de marginació, desigualtats social en el dret a l'educació, etc.). En ambdós casos, iniciar aquest camí de reforma, comportaria modificacions profundes de la Llei de la Funció Pública, tant pel que fa als docents, com a la inspecció, com al paper que han de jugar-hi les administracions... amb les consegüents repercussions polítiques que podrien derivar-se d'una mesura que afectaria un nombre considerabñe de ciutadans, notablement organitzat a través de les organitzacions sindicals.

Per una altra banda, hi ha la possibilitat d'aprofundir en el model participatiu, entenent que es tracta d'un model que s'ha d'anar interioritzant i construint a través d'una estratègia cultural. Des d'aquesta òptica els directius es veuen abocats a actuar com a agents i garants de la participació democràtica de la comunitat. El directiu no ha d'ésser únicament un tècnic en l'organitzador sinó que ha de vetllar perquè la seva actuació dant dels problemes que viu la institució sigui coherent amb els valors d'igualtat, respecte mutu i compromís col.lectiu que són propis d'aquest model.

Quan recordo als directors i futurs directors que aquests són rols que han d'exercir activament i que són més important que els rols tècnics, atès que impliquen un posicionament personal, noto que no s'hi senten còmodes o bé que em miren amb cara d'escepticisme. És un rol difícil de dur a terme, que implica haver-se construït seguretats personals i col.lectiva, és a dir, respostes educatives (no merament de gestió) als problemes que es plantegen a la institució. Per altra banda, les circumstàncies en què han de dur-lo a terme, tampoc són les més favorables: no hi ha fervor per participar, és còmode mantenir-se al marge, no comporta satisfaccions personals immediates, implica renunciar a part del protagonisme inherent al càrrec,... En síntesi, en general, aquesta no és una de les dimensions que els directius perceben com a més importants en l'exercici de la seva feina quotidiana.

Davant d'aquestes dues alternatives, alguns pensareu que s'ha de canviar de model; altres que hem de treure el màxim profit del que tenim. Ara bé, de moment som on som i tenim el que tenim

### **Aquí som**

Tot seguint aquesta ràpida pinzellada, ens adonem que en l'actualitat tenim uns directius insatisfets amb la feina que fan, alguns dels quals reclamen majors cotes de

capacitat executiva (reivindicació en la qual són acompanyats per altres estaments de la comunitat); per altra banda, tenim una societat que cada vegada està menys interessada en involucrar-se en processos de participació social i, als dictats de la doctrina neolliberal en boga, exigeix serveis educatius de qualitats, gestionats amb criteris d'eficàcia i eficiència.

El model de gestió de centres imperant, en canvi, no s'adiu a aquests requeriments atès que es basa amb valors propis de la construcció social a la qual s'aspira: tolerància, consens, construcció d'un projecte compartit, igualtat d'oportunitats, respecte mutu, col.laboració. I tot això, per acabar-ho d'adobar, situat en una societat amb una forta xarxa de centres privats, en els quals el model de gestió és clarament de mercat.

La qüestió és complexa. Això explica que faci tant temps que estem "marejant la perdiu" i que ningú s'atreveixi a afrontar-la amb profunditat. De fet, les modificacions que introdueix la LOPAGCD van encaminades únicament a tenir directors, amb l'establiment d'un conjunt d'incentius per accedir al càrrec; la resta de qüestions: acreditació, formació, etc de qüestions són tangencials. Quan es tracta d'un tema greu i rellevant i observem que s'eternitza en el temps, hem de plantejar-nos a què es deu això ?

### **Per què ens trobem aquí?**

Al meu entendre són diverses les raons que donen compte d'aquesta situació.

En primer lloc, tal com he intentat exposar al llarg del text, hi ha la dificultat intrínseca que es deriva de la situació social plantejada.

En segon lloc, perquè el model participatiu és coherent amb l'ordenament constitucional vigent i, a més, és un model progressista, avançat

En tercer lloc, perquè els models alternatius existents a la resta de països europeus (funcionarial i de mercat) també tenen els seus punts febles i, per altra banda, no poden ser exportats d'una manera dràstica.

Ara bé, penso que una de les raons clau que explica aquesta letàrgia en el temps pel que fa a la situació de la direcció d'escoles i instituts públics ha d'ésser contemplada en clau política. La delimitació del model direcció d'una institució pública té un component polític innegable i, per tant, els costos o les repercussions que podrien derivar-se'n, també han d'ésser previstos des d'aquesta perspectiva. Els canvis legislatius que implicaria la reforma del model directiu són de notable envergadura i, en el context social actual, possiblement comportarien un grau de conflictivitat social que es desitja evitar. Des d'aquesta perspectiva, s'opta per anar tirant. En aquesta tessitura, s'ha optat per la via de la prudència i, per tant, l'única opció lògica és aprofundir en el model participatiu. Tota la resta són intents infructuosos de jugar a futbol en un camp, unes regles i una cultura pròpies del rugby.

Ara bé, hem de plantejar-nos si hi ha altres alternatives reals o bé si és l'única cosa que podem fer?

Aquesta darrera qüestió, us proposo de debatre-la conjuntament. Per la meua banda, hi aportaré algunes idees que m'agradarà contrastar amb vosaltres alhora que exposeu els vostres punts de vista. Continuar avançant en aquesta línia vol l'esforç de tots. Per part meua hi ha la predisposició a aportar i considerar fórmules experimentals.

Joan Teixidó Saballs  
Barcelona, 2 de març del 2000