
La dirección de centros educativos. ¿De dónde viene? ¿Hacia dónde va?

Joan Teixidó Saballs¹

GROC

Introducción

Responder a la invitación de “Axia” de colaborar con una asociación de cargos directivos de centros de secundaria es, un reto, y a la vez, un riesgo. En los últimos tiempos se ha generado gran cantidad de literatura sobre el liderazgo escolar, dirección de calidad, habilidades directivas, etc. que desde una perspectiva académica, hubiera sido adecuada en éste encuentro y, seguramente, menos comprometida. Ahora bien, desde mi punto de vista, teniendo en mente la realidad cotidiana de los centros educativos, no considero que sean los temas que más preocupan a los directivos. Por ello he asumido el compromiso de intentar exponer, de un modo claro y ordenado, un conjunto de ideas que explican la situación actual de desorientación que vive la dirección de los centros educativos públicos (los privados es una cuestión a parte) y plantear ¿en qué situación nos hallamos? y ¿qué alternativas de futuro tenemos? Este ejercicio supone un reto atractivo pero, a la vez, supone también un riesgo evidente: implica una toma de postura del quien suscribe que tal vez no sea coincidente con el lector. Aún así, creo que precisamente de esto se trata. Me propongo construir un “terreno de juego” que permita entender y valorar la situación. A partir de aquí, el debate y la confrontación de puntos de vista puede ser enriquecedor para todos.

El punto de partida. La crisis de la dirección

La actual situación de insatisfacción respecto a la dirección de centros educativos es común a toda la investigación que hace referencia a esta cuestión. Se

¹ El documento *La dirección escolar: d'on ve? i cap a on va?* fue redactado inicialmente en catalán. La traducción al castellano ha sido realizada por Lourdes Valls.

ha analizado el grado de satisfacción de los directivos respecto al cargo, las principales fuentes de problemas, los factores que inciden en la llamada crisis de dirección, los elementos que contribuyen al estrés directivo, el “burn-out”, etc. Se ha escrito mucho sobre el tema y existen abundantes testimonios que lo corroboran.

Los directivos sienten que se depositan en ellos múltiples demandas: que intervengan con mano dura ante los problemas de convivencia en el instituto, que obtengan mejoras materiales y mayores dotaciones económicas, que mantengan buenas relaciones de colaboración con el AMPA, que proyecten una imagen positiva del centro hacia el exterior, que organicen toda la vida del centro, que mantengan a raya el profesorado indolente, que solucionen los problemas puntuales de matriculación, de inmigración, de drogas, de violencia... En síntesis, desde diferentes instancias (profesorado, padres, Administración, alumnado...) se les exige resultados... en la línea del discurso de la eficacia, la eficiencia y la calidad actualmente imperante. Y de hecho, muchos directivos se revisten de ésta imagen. Les gusta mostrarse así y que les vean de ésta manera.

Ahora bien, cuando se plantean cómo han de conseguir todo eso, qué capacidad de maniobra tienen, con qué herramientas cuentan... entonces ven que todo debe basarse en el consenso, en la persuasión, en la inversión del tiempo y en su propio esfuerzo personal. Entonces es cuando puede caer en el desánimo. Observa que los resultados que se recogen de todo el esfuerzo vertido son muy limitados porque no se enriquece la acción coordinada de todo el colectivo. Vamos a centrarnos en los profesores que, a tenor de lo que desprende de los estudios, constituyen la principal fuente de problemas de los directivos.

En el Claustro, en el Consejo Escolar o en cualquier otra reunión, el equipo directivo procura que se tomen decisiones que redunden en una mejora del centro, para la cual resulta darse la actuación coordinada entre el profesorado que implica un cambio en su conducta cotidiana. La decisión se toma, pero el cambio difícilmente se consolida. Una parte del profesorado lo intenta, otros fingen intentarlo, mientras que otros ni tan siquiera se molestan en fingirlo. Ante esta realidad el directivo piensa que, si tuviera capacidad ejecutiva, lo podría arreglar en poco tiempo. Pero no posee ésta herramienta. Únicamente puede recordar, persuadir, convencer... y este ejemplo se puede repetir con los alumnos, el PAS, los padres...

Desde diversas instancias sociales, en el marco de una sociedad competitiva donde se tienen en cuenta los resultados, las estadísticas, etc. se le pide que actúe como un ejecutivo, como un gestor... pero, paradójicamente, el modelo teórico que se desprende de la LODE no le da este perfil. Ésta es la situación cotidiana que viven los directivos. Los ejemplos son ilimitados.

En medio de esta situación hay que tener en cuenta la idea que cada directivo tiene sobre lo que es dirigir un centro, los elementos con los que cuenta para ello y de qué manera puede hacerlo.

Ahora bien, la pregunta clave es, ¿por qué ocurre todo esto?

¿Por qué ocurre?

Para poder responder a esta pregunta primero debemos preguntarnos ¿qué significa dirigir?, ¿de qué modo se puede dirigir?, ¿qué implicaciones se derivan de cada modo de dirigir?

Existen muchos manuales de organización, tanto en el ámbito empresarial como en el escolar, que intentan hacer una radiografía de lo que significa dirigir y, en consecuencia, enumeran las funciones y los roles que deben ejercer los directivos, en función del contexto en el que se encuentren. Entre todas ellas destaca sin ninguna duda, la toma de decisiones. Cuando nos preguntamos ¿quién manda aquí? podemos traducirlo por ¿quién toma las decisiones aquí sobre qué hay que hacer, cómo, cuándo, de qué manera, con qué...? Preguntarlo es fácil. Responder es más complejo, porque a menudo quien realmente toma las decisiones es quien debe ejecutarlas. Puede que el Consejo Escolar tome la decisión formal pero, a fin de cuentas, quien decide la forma de hacer las cosas, el momento, los condicionantes es quien la lleva a cabo. Es decir, con ello quiero advertir que la capacidad de decidir debe ir asociada a la capacidad de supervisar y exigir responsabilidades sobre el cumplimiento de lo que se ha decidido.

Desde la perspectiva de toma de decisiones podemos distinguir tres maneras de dirigir, o dicho con otras palabras, tres modelos directivos: a) el autoritario, b) el asambleario y finalmente, c) el participativo. Los dos primeros son modelos puros, opuestos entre sí. El primero se basa en la existencia de una figura única, que tiene todo el poder de decisión, lo ejerce y en caso de incumplimientos o de falta de resultados, tiene capacidad para tomar nuevas decisiones reparadoras. El segundo, en cambio, opta por la vinculación colectiva a la toma de decisiones. Los integrantes de la organización valoran críticamente el trabajo realizado, proponen alternativas de mejora y, en caso de incumplimientos, por parte de algún miembro, toman las medidas correctivas pertinentes que pueden llegar a la expulsión o a la marginación del grupo. Ambos modelos se basan en principios antitéticos y, de hecho, raramente se dan en su forma pura. El modelo óptimo se basa en encontrar la combinación justa entre ambos extremos.

La apuesta que se hace la LODE por un modelo directivo participativo, da respuestas a un principio constitucional y es coherente con el modelo de sociedad democrática que se pretende construir. Es un híbrido entre los dos anteriores; se sitúa en una posición intermedia, entre dos aguas. El modelo se construye a partir de la interrelación director/dirigidos que se debe reconstruir cada vez que cambia el directivo. Desde esta perspectiva, admite múltiples deformaciones que le permiten aproximarse a los modelos puros antes mencionados.

La puesta en práctica de cada uno de los modelos implica que existan las condiciones contextuales que lo hagan posible. En el caso del modelo participativo, cabe destacar tres:

- a) Existencia de un proyecto común, consensuado y conocido por todos.
- b) Responsabilización, auto responsabilización y corresponsabilización.
- c) En caso de conflicto, predominancia del interés colectivo sobre el individual.

Cuando se den éstas condiciones, el modelo de dirección participativo funciona bien. Puede llegar a ser un modelo óptimo. Para ello es necesario que los miembros de la organización compartan y vivan los valores que inspiran el modelo y actúen en consecuencia.

Cuando, por las razones diversas, no se den las condiciones anteriormente apuntadas, falla la base sobre la cual descansa el modelo participativo. Se produce una disfunción entre las exigencias teóricas para funcionar correctamente y el posicionamiento personal de los actores que han de darle vida. Entonces el modelo participativo sólo lo es de fachada. La línea de equilibrio se deforma hasta dar lugar a actuaciones que son propias de modelos autoritarios o asamblearios, de acuerdo con los intereses coyunturales de los diferentes sectores: A veces se espera de los directivos que actúen con una capacidad ejecutiva que no tienen (en la sanción de un caso de indisciplina por ejemplo) y en cambio, otras veces se espera y se le reclama que ponga la confianza en el Claustro, en la Administración... y por tanto, que renuncie a un funcionamiento verdaderamente participativo.

En síntesis, el modelo participativo no es ni mejor ni peor que los demás. Cuando se dan los valores sociales coherentes en el modelo, funciona razonablemente bien. Cuando no se den tales condiciones seguramente lo mejor será instaurar (temporalmente) un modelo que se adapte a las necesidades de la institución. Pero esto ya nos llevaría a enfoques situacionales o diferenciales.

¿Qué se puede hacer?

El análisis planteado conduce, a plantearse qué podemos hacer en esta situación.

Si partimos de la base que la dirección constituye un factor de calidad y detectamos esta disfunción, tendremos que plantearnos qué camino hay que seguir ahora. Las posibilidades no son muchas. No pueden inventarse nuevos modelos. Podemos cambiarles el nombre, podemos disfrazarlos... pero, en el fondo, los modelos responden a la lógica de las relaciones humanas.

Obviamente a la pregunta que se plantea se pueden dar respuestas diferentes, según el posicionamiento ideológico, los intereses, las expectativas y la posición de quien la formule. A grandes rasgos, se abren dos líneas de respuesta.

Por una parte, existe la posibilidad de cambiar hacia modelos más autoritarios, dotando a los directivos de mayor poder de decisión, de más autoridad (otorgada por los poderes centrales o sociales/territoriales). Temporalmente, ésta sería la solución más adecuada para los centros donde se ha llegado a verdaderas deformaciones del modelo participativo. Arbitrar tal posibilidad en un contexto funcional (basado en cuerpos estatales) comportaría regresar a algo semejante al antiguo cuerpo de directores, con todos los problemas que ya conocemos y que siguen manteniendo los países que mantienen este modelo. La implantación de un modelo gerencial más abierto, de libre mercado, implicaría la competencia abierta entre los centros (con las consiguientes repercusiones en forma, desigualdades sociales en el derecho a la educación, etc.). En ambos casos, conllevaría modificaciones profundas de la Ley de la Función Pública, tanto por lo que implica a los docentes como a la inspección, así como también al papel que habrían de jugar las Administraciones y las consecuencias políticas que pueden derivarse de la adopción de una medida que afecta a un número considerable de funcionarios públicos, notablemente organizados a través de las organizaciones sindicales.

Por otro lado, existe la posibilidad de profundizar en el modelo participativo, entendiendo que se trata de un modelo que se debe ir interiorizando y construyendo a través de una estrategia cultural. Desde éste punto de vista los directivos deben actuar como agentes de la participación democrática de la comunidad. El directivo no ha de ser únicamente un técnico en organización sino que debe velar para que su actuación frente a los problemas sea coherente con los valores de igualdad, respeto mutuo y compromiso colectivo, que son propios del modelo.

Cuando planteo a los directivos y a los futuros directivos que son roles que han de ejercer activamente y, posiblemente, revisten mayor importancia que los roles técnicos, percibo que se sienten algo incómodos o me miran con cierto aire escéptico. Es un rol difícil de llevar a cabo que implica haberse construido seguridades personales y colectivas, es decir, respuestas educativas (no meramente de gestión) a los problemas que se plantean en la institución. Por otra parte, las circunstancias en que debe ejercerse tampoco son las más favorables: hay pocas ganas de participar, es más cómodo mantenerse al margen, no implica satisfacciones personales inmediatas, implica renunciar a parte del protagonismo inherente al cargo... en síntesis, ésta no es una de las dimensiones que los directivos perciben como prioritarias en el ejercicio de sus funciones.

Ante estas alternativas, algunos piensan que hay que cambiar de modelo; otros piensan que hay que sacar el máximo provecho al actual. De momento, estamos donde estamos y tenemos lo que tenemos.

Aquí estamos

Siguiendo esta rápida revisión, advertimos que en la actualidad tenemos unos directivos insatisfechos con su trabajo, algunos de los cuales reclaman mayores cotas de capacidad ejecutiva (reivindicación en la cual les acompañan otros estamentos de la comunidad); por otra parte, tenemos una sociedad que cada vez está menos interesada en involucrarse en procesos de participación social a la vez que, a los dictados de la doctrina neoliberal en boga, exige servicios educativos de calidad, gestionados con criterios de eficacia y eficiencia.

El modelo de gestión de centros imperante, no representa a estos requerimientos dado que se basa en valores propios del modelo de sociedad al cual se aspira: tolerancia, consenso, construcción de un proyecto compartido, igualdad de oportunidades, respeto mutuo, colaboración. Y como guinda del pastel, todo esto hay que situarlo en una sociedad con una fuerte red de centros privados donde los cuales el modelo de gestión es claramente de mercado.

La cuestión es compleja. Esto explica que haga tanto tiempo que estemos “mareando la perdiz” sin atreverse a afrontar el problema en profundidad. De hecho, las modificaciones que introdujo la LOPAGCD iban encaminadas, primordialmente, a tener directores, con el establecimiento de un conjunto de incentivos para acceder al cargo; el resto de cuestiones como la acreditación, la formación... eran tangenciales. Cuando nos encontramos con un tema relevante y observamos que se hace eterno en el tiempo, debemos plantearnos a qué se debe.

¿Por qué nos encontramos aquí?

A mi entender son diversas las razones que dan cuenta de ésta situación. En primer lugar, tal como he intentado exponer a lo largo del texto, existe una notable discrepancia entre los valores sociales que inspiran la gestión participativa y los valores personales (docentes, directivos, padres...) de quienes deben llevarlo a cabo.

En segundo lugar, porque el modelo participativo es coherente con el ordenamiento constitucional vigente, e ideológicamente, es un modelo progresista, avanzado.

En tercer lugar, porque los modelos alternativos existentes en el resto de países europeos (funcionarioal y de mercado) también tienen sus puntos débiles y por otro lado, no pueden ser exportados de un modo drástico.

Al margen de todo lo que acabamos de citar, una de las razones clave que explica esta letargia en la situación de la dirección en las escuelas e institutos públicos debe contemplarse en clave política. La delimitación del modelo de dirección de una institución pública tiene un componente político y por tanto, los costes y repercusiones que pueden derivarse deben estar previstos. Los cambios legislativos que implicaría la reforma del modelo directivo son de considerable envergadura y, en el contexto social actual, posiblemente comportarían un grado de conflictividad social que se desea evitar. Desde ésta perspectiva, se opta por ir tirando. En esta tesitura, la única posibilidad pasa por la vía de la prudencia y por lo tanto, la única opción es profundizar en el modelo participativo. El resto de iniciativas, de momento, son intentos infructuosos de jugar al fútbol en un campo, unas reglas y una cultura propias del rugby.

Llegados a este punto, debemos plantearnos si existen otras alternativas reales o bien si es lo único que puede hacerse. Sobre ésta última cuestión, propongo un debate colectivo. Por mi parte aportaré algunas ideas que me agradaará contrastar con vosotros. Seguir avanzando en ésta línea implica el esfuerzo de todos.

Joan Teixidó Saballs

Barcelona, 2 de marzo de 2000