

---

## El futuro de la dirección escolar

El arte de avanzar mirando por el retrovisor.

---

Joan Teixidó Saballs  
GROC

La dirección escolar se encuentra en una encrucijada en la que debe decidir qué camino tomar. Ciertamente, en los últimos tiempos algunas CC.AA. han avanzado hacia un modelo de mercado, de tipo gerencialista, caracterizado por la profesionalización, el reconocimiento jurídico, económico y social, el incremento de la dependencia de la Administración y la dedicación en exclusiva al cargo de una manera prácticamente vitalicia... pero todo ello adolece de reconocimiento legislativo a nivel del Estado. Cuando todo indica que nos encontramos en la antesala de una nueva ley orgánica de educación que va a regular esta cuestión, es el momento oportuno para plantearse en qué dirección se debe avanzar y, sobretodo, cuál es la estrategia a seguir. Algunos aducirán que se trata únicamente de un ejercicio retórico pues intuyen que ambas decisiones ya están tomadas. No es mi caso. Confío en el buen hacer de los futuros gobernantes y creo firmemente que efectuarán un diagnóstico en profundidad (es decir, procurando que afloren aspectos ocultos) previamente a la propuesta y adopción de medidas legales, dejando de lado apriorismos, ideas preconcebidas y experimentos temerarios. Desde esta perspectiva, cuando uno alberga dudas razonables sobre las bondades del cambio anunciado, exponerlas públicamente constituye un ejercicio de responsabilidad y, también, un riesgo que debe asumirse con valentía.

Andaba yo con estas cavilaciones mientras preparaba mi intervención en las Jornadas *La dirección en los centros educativos. Nuevos paradigmas para el siglo XXI* que organiza la Fundación Educación y Ciudadanía, en Madrid, del 15 al 17 de noviembre. Me planteaba de qué manera iba a exponer los retos y dificultades que entraña el cambio de modelo de una manera que resultara comprensible y amena a los asistentes. Entonces advertí que se trataba de un moderno nudo gordiano y que era posible trazar un paralelismo entre el episodio protagonizado por Alejandro Magno hace veintitrés siglos y el que van a vivir los legisladores en un futuro inmediato. Ante la dificultad de desembrollar

el nudo, se opta por contar la cuerda. El problema es que una vez cortada, no puede volver a unirse. Adentrémonos en la leyenda del campesino que fue rey.

Gordio (o Gordias) era un campesino que vivía en Frigia, una comarca de la antigua Anatolia en la actual Turquía, en el s. IX a. d. C. Sus propiedades se reducían a una yunta de bueyes que utilizaba para trabajar y para ir al mercado a vender los productos que cultivaba. Un día, mientras araba la tierra, un águila se posó sobre el yugo que unía a los bueyes y permaneció allí hasta el atardecer. Impresionado por este hecho, Gordio fue a consultar al Oráculo. En el camino encontró una hermosa joven que sacaba agua de un pozo. Le explicó el suceso y ella le dijo que el cuervo era un augurio que anunciaba que algún día sería rey.

El encuentro fortuito con la bella joven fue el inicio de una relación que acabó en matrimonio. Al cabo de un tiempo tuvieron un hijo (el futuro rey Midas que adquirió notoriedad por sus ansias de riqueza) y fueron a presentarlo al templo de Zeus. Al entrar a la ciudad, un cuervo se posó en el hombro de Gordio. Al verlo, la gente se maravilló pues el Oráculo había anunciado que un ave negra se posaría en el hombro del futuro rey cuando éste se dispusiera a entrar en la ciudad por la puerta de Oriente.

En cumplimiento de los designios del Oráculo, los frigios coronaron a Gordio como su rey quien fundó la ciudad que llevó su nombre (actualmente Yassi Höyük). En señal de agradecimiento, ofreció su carro al templo de Zeus y lo ató al yugo con un nudo cuyos cabos se escondían en el interior. Era un nudo tan sumamente complicado que nadie lo pudo desatar. Ante esta proeza, los frigios nuevamente consultaron al Oráculo; éste auguró que quien desatara el nudo devendría señor y dominador de Asia.

Todo esto ocurrió cuatro siglos antes del nacimiento de Alejandro Magno (356 – 323 a.C.) quien, en su camino a la conquista del imperio persa (333 a.C.), tras cruzar el Helesponto (“mar de Hele”, en la actualidad, estrecho de los Dardanelos), conquistó Frigia. Conocedor de la leyenda, intentó desatar el nudo. Se puso manos a la obra: buscó un cabo por donde empezar; intentó localizar algún punto débil, untó la cuerda con brea...Pero todo fue inútil. Tras múltiples intentos con resultados infructuosos, enfurecido y herido en su amor propio, se le agotó la paciencia. Una vieja cuerda de esparto, roída y desgastada por el paso del tiempo, no le iba a dejar en evidencia, no iba a cuestionar su capacidad de liderazgo en la conquista de Oriente. Entonces, ante el asombro de los asistentes, blandió su espada y cortó la cuerda de un tajo.

Esa noche hubo una tormenta de rayos que, de acuerdo con la interpretación interesada de Alejandro, simbolizaban que Zeus estaba de acuerdo con la solución. Fue entonces cuando pronunció la frase: «Es lo mismo cortarlo que desatarlo»<sup>1</sup>. Y efectivamente, conquistó Oriente.

La expresión “nudo gordiano”, por tanto, se utiliza para referirse a algo extremadamente complejo, de difícil solución, que únicamente puede resolverse a través de una actuación drástica, resolutive, que debe ser llevada a cabo por una persona de gran valía. De ahí, su identificación de la situación en la que se encuentra la dirección escolar en España. La revisión de las dificultades detectadas, el análisis de los intentos de mejora contenidos en las sucesivas leyes y los posicionamientos contrapuestos de académicos, políticos, administradores y prácticos evidencian que se trata de una cuestión complicada. Existen indicios razonables que conducen a pensar que pronto va a producirse la llegada de un nuevo Alejandro, es decir, un grupo social y/o opción política que, recogiendo las demandas de las asociaciones profesionales y contando con una aritmética parlamentaria favorable, ante la dificultad de desenmarañar el nudo, puede optar por la solución fácil, rápida y drástica bajo el lema “tanto monta mandar como liderar”<sup>2</sup>

La solución que aplicó Alejandro y la que se pretende impulsar en la dirección escolar constituyen vías paralelas porque ambas responden a una lógica simple, directa, propia de hombres de acción que cuentan con poder suficiente para imponer su voluntad y sus argumentos. Ello no obstante, cabe plantearse si en el escenario educativo español, caracterizado por la condición funcional de los docentes y sacudido por los recortes que se derivan de la situación crítica en la que se encuentra la economía, es conveniente aplicar la solución alejandrina. Cuando el objetivo es el logro del aprendizaje del alumnado, parece obvio que debe buscarse la participación y la implicación del profesorado quienes, en definitiva, son agentes clave de proceso educativo. Esto es costoso; requiere tiempo, paciencia, continuidad y coherencia por parte de políticos y de administradores de la educación. Lo que prima en estos tiempos, en cambio, es la estrategia, la acción y la rentabilidad (en forma de resultados inmediatos). Ante esta situación, lo más cómodo (me resisto a pensar que lo único factible) es proceder al cambio de modelo directivo. Se

---

<sup>1</sup> Todo parece indicar que el yugo con una cuerda suelta unido a la expresión “Tanto Monta, que aparece en el escudo de armas del rey Fernando el Católico tiene sus orígenes en este episodio. Fue el erudito Antonio de Nebrija quien sugirió al rey católico que adoptara el nudo gordiano como símbolo y la frase “Tanto monta” (“Da lo mismo” cortar que desatar) como divisa, dada la tradición de catalanes y aragoneses en su expansión por el Mediterráneo.

<sup>2</sup> Teixidó, J. (2011): *La construcción de liderazgo educativo*. Congreso “Autonomía, liderazgo y dirección de centros”. Florida Universidad. Valencia, octubre 2011-10-

trata de un campo abonado (existe un discurso y un grupo social que lo reivindica) y es relativamente fácil de llevar a cabo: basta con tomar prestado el discurso en boga en el mundo empresarial (misión, visión, eficacia, indicadores de resultados, etc.) y promulgar una ley.

En esta tesitura, cabe recordar que la solución de Alejandro no es la única ni, tampoco, la más adecuada si se tiene en cuenta la extrema complejidad de la situación. Existe un acuerdo generalizado en la necesidad de efectuar cambios en la dirección escolar pero la solución no pasa por cortar por lo sano como si se tratara de un cáncer galopante que exige cirugía rápida y sin contemplaciones. No debe romperse aquello que puede desenredarse. Si profundizamos en la situación para comprender la esencia del problema, observaremos que existen múltiples situaciones singulares y, por tanto, deben analizarse concienzudamente las implicaciones de cualquier cambio antes de su puesta en marcha. Los apriorismos, las urgencias, el rechazo del debate y el contraste de pareceres, la anatemización de quienes no comparten una misma idea y la toma de decisiones repentinas suelen ser malas compañeras de viaje cuando el principal reto estriba en animar e implicar a los docentes y a la comunidad ante el logro de mejores resultados educativos.

Debe prevalecer la reflexión serena y el análisis objetivo e independiente por encima de los enfoques personalistas o de las miradas sectoriales. Los intereses de los directores y directoras, articulados en asociaciones, son plenamente legítimos y deben comprenderse y atenderse en la medida de lo posible. La presión de las administraciones educativas por disponer de un jefe de establecimiento que vele por el cumplimiento y la puesta en práctica de las políticas educativas y de las disposiciones que las desarrollan, también resulta comprensible. Pero no pueden ni deben ser las únicas líneas de fuerza a tener en cuenta en la toma de decisión. Los intereses sectoriales, por mucho que cuenten con el apoyo de grupos de poder articulados en lobbys, no dejan de ser, únicamente, intereses. No deben identificarse con el logro del progreso o del bien común. El ejercicio del buen gobierno no consiste en la adopción de medidas gremiales (aunque una de las partes interesadas sea la propia administración educativa) sino en la observación de la realidad directiva desde una perspectiva poliédrica, en la comprensión de las diversas partes y en la formulación de reformas que sean viables: que partan del conocimiento profundo de la idiosincrasia de nuestro sistema educativo y que planteen vías de avance progresivas y posibilistas. Se trata de avanzar hacia el futuro sin dejar de mirar por el retrovisor.

Es cierto que existe un discurso racional que argumenta la conveniencia del cambio de modelo. Pero también lo es que existen muchos profesionales

que expresan dudas razonables sobre su conveniencia y su viabilidad y, que advierten los riesgos y perversiones que puede traer asociados<sup>3</sup>. Existen directores que temen alejarse de su claustro; inspectores que confían plenamente en la independencia y el buen hacer de los directivos; políticos y administradores que reconocen las bondades de la participación; académicos que expresan sus dudas ante la afirmación que la dirección debe convertirse en una profesión... Existen, están ahí, pero no lo manifiestan públicamente. Tal vez porque son conocedores de la necesidad de reformar la dirección, tal vez porque son parte interesada o tal vez porque perciben que los vientos soplan en dirección contraria y consideran infructuoso (y, también, lesivo para sus propios intereses) remar a contracorriente. Entonces, se repliegan en sí mismos, se ocultan bajo el caparazón e, incluso, adoptan (no voy que me llevan!) el discurso hegemónico. Ahora bien, si de lo que se trata es comprender plenamente lo que sucede y de buscar la mejor solución, no parece lógico dejarlos al margen.

En resumen, la reforma de la dirección es necesaria y urgente. Pero no debe consistir en cortar por lo sano (lo cual, inevitablemente, provoca sangre y conduce a una vía sin retorno) sino en descifrar el intríngulis de la maraña de hilos para hilvanar nuevas soluciones que no necesariamente deben ser iguales para todos. Existen centros (mayoritariamente, de dimensiones reducidas, de infantil y primaria, en entornos no urbanos, etc. ) donde el actual modelo participativo funciona razonablemente bien. ¿Para qué cambiarlo?. Existen otros centros, en cambio, donde resulta perentoria la necesidad de introducir cambios, organizativos y educativos, en los que la dirección debe tener un papel destacado. Se trata de diferenciar. No vayamos a incurrir de nuevo en el error del café para todos; impulsar un modelo único de dirección escolar cuando las necesidades, las diferencias y las singularidades entre los centros (por tamaño, nivel educativo, entorno, características del alumnado, etc.) son abismales no parece sensato. La historia educativa reciente está llena de buenas ideas que la tozudez de la realidad se encarga de demostrar que no son viables. No vayamos a tropezar, de nuevo, con la misma piedra.

[joan.teixido@udg.edu](mailto:joan.teixido@udg.edu)

[www.joanteixido.org](http://www.joanteixido.org)

---

<sup>3</sup> Teixidó, J. (2010): *Hacia un cambio de modelo en la dirección escolar. Luces y sombras en un camino tortuoso*. XI Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas. Cuenca  
[http://www.joanteixido.org/doc/direccio/cambio\\_modelo\\_direccion.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/direccio/cambio_modelo_direccion.pdf)