
Cambiar para que todo siga igual

Joan Teixidó Saballs
GROC

Acepto tomar la palabra en este “debate” sobre la dirección escolar. Aparentemente, el tema se reduce a una cuestión básica: ¿cambiar el modelo o profundizar y desarrollar el actual? Hay opiniones para todos los gustos. Así lo constato cotidianamente al comentar el tema con directivos en ejercicio. También es posible, escurrir el bulto. No va a ser este mi caso. De entrada, juego a carta descubierta: no creo que el cambio de modelo directivo sea la solución.

Los motivos que me llevan a efectuar tal aseveración son de diversa índole: a) el temor que las perversiones que se derivarían del nuevo modelo iban a ser superiores a las actuales; b) la necesidad de preservar las garantías de plena autonomía profesional de los docentes; c) la convicción que no se han dado las condiciones necesarias para el pleno desarrollo del modelo participativo y, finalmente, d) la inviabilidad del cambio drástico que algunos demandan. Podría aportar ideas y argumentos en relación a cada uno de los aspectos apuntados (el primero sería especialmente jugoso, sobre todo para un debate en vivo). Me centraré, no obstante, en el último.

Las disfunciones, las perversiones o los usos inadecuados que se han hecho del modelo participativo son suficientemente conocidos. La falta de candidatos motivados a acceder a la dirección desde unos valores personales coherentes con el modelo, también. Ante esta tesitura, los poderes públicos constatan a través de múltiples estudios, encuestas y barómetros de opinión que “la educación ha perdido calidad” y, por tanto, ejerciendo la función que el pueblo democráticamente les ha encomendado, se sienten llamados a hacer algo para arreglarlo. Se plantea la necesidad de una nueva ley de educación (ante la denominación que se baraja, intuyo que la mercadotecnia ha calado hondo en el sector legislativo) y se anuncia la posibilidad de un cambio en el modelo directivo. Despierta algunas reacciones favorables. Algunos directores, mayormente en secundaria, que sufren en sus carnes la ingobernabilidad del sistema, sobre todo en lo que se refiere al profesorado, esperan que ponga remedio a todos sus males.. Más de una vez han dicho: “si tuviera poder, esto lo arreglaba en dos días”. Ahora piensan que tal vez su deseo se hará realidad. Vana ilusión!

En apariencia, se trata de avanzar hacia un modelo que otorgue más poder asociado al cargo, es decir, autoridad formal. Sólo resta salvar un pequeño escollo de venta del producto: si el modelo vigente es adjetivado como democrático y participativo, ¿qué adjetivo vamos a elegir para el nuevo?. Quizá “director profesional” o tal vez “director de calidad”. En cualquier caso, es

un problema menor y, además, siempre queda la justificación europea: “en Suecia lo tienen y les funciona de maravilla”.

Llegados a este punto, lo lógico es promulgar una nueva ley que derogue la LODE y la LOPEGCD, por la cual se pase de un modelo organizativo basado en la horizontalidad a otro con mayor verticalidad; el poder (quizá ridículo) que actualmente detentaba el Consejo Escolar ha de ser traspasado a la administración autonómica (centralización) o a un ente local (descentralización). Éstos van a designar al director, evaluarán los resultados de su ejercicio, le retribuirán, etc. Propiamente, dejamos de tener director (presidente del Consejo Escolar, con capacidad real de decisión, aunque en la mayor parte de los casos hayan renunciado a ella) para pasar a tener, simplemente, un gestor, alguien que se debe y ejecuta fielmente la política educativa que le manda quien le ha puesto en el cargo, ya sea la Administración o el mercado.

Hasta aquí no habría nada que objetar. Se puede estar de acuerdo o no estarlo, pero esto forma parte de la dinámica social propia de un estado democrático. Por otro lado, nadie ha dicho que el modelo participativo sea mejor que los demás; únicamente se argumenta que es coherente con el ordenamiento legal vigente y con el modelo de sociedad al cual, en teoría, se aspira. El cambio de modelo directivo implica cambiar previamente los fundamentos legales en los que se basa y, en última instancia, el espíritu constitucional.

No parece que este cambio sea posible en la actual coyuntura social. Las posibilidades de mejora de la escuela pública están en manos del profesorado y, por tanto, nadie en su sano juicio va a defender un menoscabo de la autonomía profesional de los docentes (aunque, ciertamente, es posible que se haga un mal uso de ella); por otro lado, tampoco se está dispuesto a destapar la caja de los truenos en lo que se refiere al estatus laboral de los empleados del estado. ¿Para qué hablar, entonces, de un cambio en el modelo directivo?. No es posible instaurar un perfil directivo de tipo gerencial sin efectuar modificaciones substanciales en el modelo organizativo. A lo máximo que puede llegarse es a una mera operación de maquillaje.

El discurso educativo de moda (las escuelas eficaces, las de calidad total, las que aprenden...) pone énfasis en la gestión (estratégica!, le llaman ahora) para lo cual, obviamente, el directivo debe tener capacidad de gestionar. En el sistema educativo público español no va a tenerla (en el privado, la ha tenido siempre); ¿qué sentido tiene, por tanto, este derroche de palabrería y discurso estéril? Muy fácil. Por un lado, está en consonancia con la corriente de liberalismo en boga. Por otro lado, responden a la lógica de la actividad parlamentaria: cuando una cosa no va bien, se cambia. ¿Y cómo? De la única manera que pueden hacerlo los representantes del pueblo: mediante una ley, para lo cual hace falta poner en funcionamiento una campaña de sensibilización, con notable apoyo mediático, en la cual nos encontramos inmersos.

Resumiendo. Intuyo (y es mera intuición pues no dispongo de más información que la aparecida en prensa) que la nueva ley no va a introducir grandes cambios en cuanto a la distribución de poderes en la designación de director (“dime quién te pone en el cargo y te diré a quién te debes”) y, por consiguiente, no va a significar ningún cambio importante en la práctica de la dirección. Los cambios drásticos no son posibles. Un director con capacidad de gestión

puede utilizar las armas de la recompensa y la sanción con el personal; un director sin capacidad de gestión, únicamente puede apelar a la colaboración, a la profesionalidad y al proyecto común. Para ello debe haberse ganado ascendente y respeto (liderazgo educativo) del colectivo. El modelo directivo coherente con este marco de actuación es el participativo. No es necesario, por tanto, cambiar de modelo, sino corregir las disfunciones y desarrollar a fondo el modelo actual.

Únicamente se añade confusión a una realidad ya de por sí compleja. Y, para asegurarse el éxito de la empresa, se va a jugar nuevamente con las motivaciones espúreas y los intereses ocultos de las personas, ofreciéndoles mayores compensaciones económicas y reducción del horario lectivo.

Sólo es un vaticinio. Rappel se encargará de darme o quitarme la razón.