

# El equipo directivo y la gestión democrática en los centros docentes

Desiderio Fernández Manjón

**Me voy a referir, por diversos motivos, a los centros cuyo titular es una entidad pública (MEC, consejerías con competencias en educación). Entiendo que varias de estas ideas pueden servir de reflexión también al ámbito de la dirección de determinados centros privados.**

Hemos entrado en un lustro que va a tener cierta conmoción dentro del relativamente tranquilo mundo de la escuela: puesta en vigor de la LODE y con ella de los consejos escolares, del asociacionismo de alumnos, reforma de las EE. MM. , aumento de las dificultades para ingresar en los centros universitarios y ciertos desatinos por falta de sensibilidad (¿fruto del vacío ideológico, quizá?) del MEC, como el caso de la Circular del 22 de junio de 1986, que remite a normativa sobre faltas y sanciones promulgada en los años duros del primer franquismo (1). Todo esto hace que la dirección de los centros de EE.MM. no sea una tarea cómoda en la actualidad y que exija nuevos planteamientos para afrontar esta realidad altamente dinamizada y plagada de gérmenes de conflictividad.

En el tema de la gestión de los centros hay que hacer cierta labor de desmitificación respecto de la supuesta superioridad de la gestión de los centros privados. Indudablemente existen equipos directivos de ciertos centros privados que son muy eficientes y también existen grandes dosis de efectividad, dinamismo, iniciativa, innovaciones, optimización de recursos en ciertos centros públicos. Hay mediocridades en unos y otros y llegan a existir casos de gestión deficiente en los dos tipos de centros.

Un tópico muy manido, con el que se nos bombardea constantemente en la etapa socialdemócrata en que nos hallamos inmersos, es que todo lo privado marcha mejor que lo público por principio. Aunque esto requiera un largo y profundo análisis que no podemos afrontar ahora, sí que voy a indicar que esto, que en la situación actual de nuestra realidad socioeconómica puede tener ciertos visos de verdad, no tendría por qué ser así, ni mucho menos; antes al contrario, puesto que en muchos organismos y empresas públicas trabajan profesionales quizá más preparados y más concienciados que en las empresas privadas. Habría que apuntar que un menor rendimiento global en la empresa pública tiene su origen, entre otras causas y a modo de ejemplo, en que quienes dirigen las empresas y organismos públicos incurrían a veces en una gran contradicción: son personas que ni creen, ni sienten, ni confían en la empresa pública (2). Por otra parte, en otras ocasiones los puestos de mayor responsabilidad técnica son cubiertos a partir de criterios políticos y no técnicos.

Por tanto, es un reto muy progresista en el momento socioeconómico y cultural actual hacer socialmente rentable la gestión de los centros públicos, demostrar su viabilidad, lograr éxitos.

## 1. La preparación del equipo directivo

El equipo directivo debe tener una sólida preparación, entre otros, en los siguientes campos: gestión educativa y pedagógica, gestión de personal, gestión económica, organización democrática del centro, asociacionismo, procedimiento administrativo, técnicas y medios (incluidos los informáticos) que ayuden a desarrollar eficazmente la gestión.

Una óptima preparación técnica y pedagógica es condición necesaria, aunque no suficiente, para optimizar la gestión de los centros escolares.

### **Toda gestión es siempre optimizable**

Se puede impulsar, entre otras tareas, la necesaria clarificación de los papeles de cada uno de los órganos de gestión de los centros escolares. La LODE y los decretos que la desarrollan lanzan enunciados genéricos, pero no descienden a las concreciones últimas que exige su aplicación. Son cúmulos de cosas concretas las que hay que aclarar en la marcha diaria de los centros, así, por ejemplo, la LODE disminuye sensiblemente el protagonismo del claustro y, sin embargo, es el órgano colegiado que está más en contacto con la realidad escolar y el que soporta el mayor peso específico en la planificación escolar y en el desarrollo de la misma. Por ello, discernir en cada tarea concreta cuál es el procedimiento más acorde a la legislación vigente y cómo aplicarlo es tarea delicada, principalmente en aquellos centros en los que el claustro posee fuerte tradición participativa.

También es tarea delicada la preparación de los alumnos en los temas de autoorganización y de participación en todos los niveles de la vida escolar, incluida la gestión del centro. Del mismo modo lo es en relación a los padres, especialmente si la(s) APA(s) o no están constituidas o carecen de tradición participativa. Son tareas delicadas porque se pueden prestar a manipulaciones o a sospechas de manipulación por parte de terceros. Y, sin embargo, se trata de una tarea imprescindible que hay que afrontar con carácter urgente porque se corre el riesgo de que la participación en la gestión democrática de los centros sea papel mojado a pesar de ser una de las grandes catapultas para sentar las bases sólidas de una escuela pública de gran calidad, liberalizadora, anti-represiva y anti-reproduccionista. El marco es bastante aceptable, aunque es mejorable. Es mucho lo que nos permite hacer. Merece la pena aprovecharlo táctica y estratégicamente. El equipo directivo, si está convencido de esto, debe asumirlo e impulsarlo; si tiene sólida preparación lo hará muy bien.

La preparación técnica del equipo directivo (al menos la del director) debe abarcar, entre otros, el conocimiento de la normativa vigente: LODE, decretos que la desarrollan, circulares y decretos de todo tipo, LGE y desarrollos y adaptaciones que se han ido realizando, y requiere, también, el conocimiento de los procedimientos para aplicar fructíferamente esta normativa y cuantas disposiciones existan.

En otros casos exige conocimientos nada desdeñables de técnicas de gestión de empresa: conocimientos básicos de contabilidad, de técnicas de compras. Indudablemente, pocos son los directores que conocen estas técnicas. Y, a pesar de ello, se puede tener la impresión de que las cosas se hacen bien. El reto está en poder hacerlas mejor, empleando cada vez con más rigor y tratando de lograr la máxima rentabilidad tanto económica (al presupuesto darle un óptimo empleo) como social (los recursos optimizarlos al máximo posible). Indudablemente nada ocurre en apariencia si se desconocen o no se

aplican estas técnicas. Pero este **conformismo en la mediocridad** no es un principio adecuado para mejorar la gestión de nuestros centros escolares.

Las esferas superiores de la Administración, frecuentemente, tampoco facilitan las cosas, antes al contrario, las dificultan: circulares como la ya mencionada, asignaciones presupuestarias inadecuadas y a destiempo, inexistencia de política de reciclaje de los directores, palos de ciego en reformas curriculares... La existencia de una Comisión Económica dentro del Consejo Escolar tampoco facilita mucho la optimización de la gestión económica, puesto que es difícil encontrar entre sus componentes personas con una preparación económica adecuada para tal fin. Contribuirá, eso sí, a democratizar dicha gestión y a darle transparencia, algo que es necesario pero insuficiente. Otras condiciones para mejorar la gestión de los centros: son necesarias altas cotas de entusiasmo que contribuyan a superar el pesimismo y el derrotismo de diversa índole, también se necesita considerable dosis de humanitarismo, pues, al fin y al cabo, **el recurso fundamental de un centro escolar** es el humano; son las personas que integran los distintos estamentos de la comunidad educativa las que con su actitud contribuyen al éxito o al fracaso de la planificación. Su actitud depende, en buen grado, de estos componentes no técnicos de la gestión.

La dinamización de las personas puede lograrse mejor a través del consenso que de la aplicación de las frías técnicas de gestión aunque sean impecables. Indudablemente existen condiciones en las cuales ni la buena voluntad, ni el consenso, bastan para movilizar las voluntades. En estas situaciones la movilización puede que sólo sea factible mediante la estricta aplicación de la legislación vigente o poniendo los datos en manos de la Inspección. Es notorio que han sido las APAS las que han intervenido en muchos casos puntuales de incumplimientos de las obligaciones de ciertos profesores a pesar del previo conocimiento de las direcciones, algo inadmisibles. ¿Miedo, complicidad, indiferencia de esas direcciones?

## 2. Cómo afrontar esta preparación

Incluso las personas intelectualmente muy capaces necesitan un largo período de experiencia para descubrir o aprender por sí mismas técnicas útiles de gestión. Y otras técnicas pueden estarles vedadas incluso siendo sencillas.

Es preciso **ir relegando** al pasado **la época del auto-didactismo** en lo referente a la gestión de los centros docentes, del mismo modo que está siendo sobrepasada en la gestión de cualquier otra empresa. Se emplea mucho esfuerzo y se logran modestísimos frutos.

Una preparación adecuada puede adquirirse simultaneando cursos intensivos de preparación, impartidos por expertos en el tema, con seminarios en los que, partiendo de la reflexión de los participantes, personas expertas introduzcan técnicas apropiadas, aporten materiales bibliográficos y otro conjunto de datos útiles a tal fin.

Ahora bien, y en tanto no se les proporcione a los directores esta preparación, y a pesar de todas las limitaciones que poseemos los profesores para asumir la gestión directiva, el acceso a estos cargos por elección es mucho más deseable que la existencia de un cuerpo de élite de directores separados por completo del contacto con las aulas. Este cuerpo de directores fue una aberración engendrada en un contexto histórico en el que el elitismo era uno de los ejes sobre los que giraba la sociedad. El director debe ser algo más que un técnico frío ya que no está gestionando la producción de objetos materiales sino la

educación de niños y adolescentes, lo cual requiere mucho calor humano que ha de demostrar en un trato de deferencia a todos ellos, con mucho respeto a sus peculiaridades, paciencia, capacidad de diálogo... Para sentir la necesidad de actuar de este modo hay que estar en contacto permanente con las aulas, sentir la palpitación de la vida con todo el torbellino de contradicciones, alegrías y sinsabores que ésta produce. Sólo así es posible la comprensión adecuada de los alumnos y de los profesores, condición básica para actuar con calor humano.

Los directores de ciertos centros (especialmente los centros grandes y los centros con características especiales) no debieran tener tantas horas lectivas. El número de horas lectivas debiera ser proporcional al tamaño y la complejidad del centro en cuestión, ya que si el director, para realizar gestiones, tiene que abandonar frecuentemente sus clases entra en una profunda contradicción dado que la gestión escolar tiene por objeto garantizar la calidad de la enseñanza en tanto que dejar de dar clases hace bajar la calidad de la misma, al menos en algunos grupos.

También es criticable la postura que rechaza de plano el término **gestión** aplicada a la educación. A este término se le suele asignar una connotación peyorativa excesivamente tecnicista. Gestionar la educación es gestionar los recursos humanos y los técnicos. Gestionar los recursos humanos supone tareas tan diversas como hacer un esfuerzo por racionalizar la asignación de asignaturas y niveles como la racionalización de horarios y la distribución de los alumnos por cursos; exige organizar convenientemente tanto las horas de reuniones de los distintos equipos de profesores, de modo que no se pierdan horas lectivas, como organizar las fiestas, celebraciones, actividades de los alumnos. Supone la elección más conveniente de las fechas de realización de Claustros o Consejos Escolares así como la organización de las reuniones de padres de alumnos.

Y nada de esto es desdeñable; antes al contrario es la condición sine qua non de un óptimo aprovechamiento que se podría definir como el máximo aprendizaje de nuestros alumnos con el mínimo esfuerzo.

En ese aprendizaje hay que incluir contenidos, métodos, habilidades, valores humanistas, actitudes ante la realidad.

Gestionar los recursos técnicos (biblioteca, video, laboratorios, teatro, si existe) es impulsar la máxima utilización racional y adecuadamente planificada de los mismos. Y en cuanto a las partidas presupuestarias siempre cabe, por ejemplo, afinar en la política de compras pues de hacerlo a uno u otro proveedor o en unas u otras circunstancias los precios pueden variar sensiblemente. Asimismo, siempre cabe estudiar detenidamente los objetivos para la adquisición de los materiales y aparatos y ajustar a ellos las utilidades o prestaciones de los mismos así como su período de obsolescencia, garantías...

Y en la gestión de estos recursos tienen competencias directas o indirectas todos los estamentos de la comunidad educativa a través del Consejo Escolar, auténtico órgano colegiado de gestión del centro escolar. Indudablemente la Dirección debe tomar parte principal en ello: comienza por incorporar todos estos temas a la programación anual y posteriormente desarrolla en propuestas los aspectos concretos que presenta a los órganos colegiados correspondientes. Debe quedar claro que no todas las propuestas de la Dirección van a salir airosas al completo y que esto no debe tomarse como una derrota irremediable. Algo muy distinto sería el caso de que su programación fuese totalmente rechazada.

La Dirección ha de cuidar siempre de que sus propuestas sean debidamente estudiadas por todos los estamentos de la comunidad educativa. Debe estimular la crítica de las mismas y la confección de propuestas alternativas o de propuestas complementarias. Por

eso debe velar por que los cauces de información sean ágiles y que, en cada caso, existan en cada estamento los tres momentos: estudio anterior a la reunión en que se van a debatir las propuestas, defensa de sus posturas y propuestas en la reunión de debate conjunta y reunión posterior para comunicar los resultados de la misma. Es muy conveniente, a tal fin, que los órdenes del día sean negociables y conocidos con suficiente anticipación para que puedan realizarse los estudios necesarios.

### **3. Algunos principios básicos en la gestión**

Desde un punto de vista global, la toma de decisiones en los niveles inferiores de la Administración se resiente de todas las deficiencias y fallos (lagunas, incumplimientos de plazos, deficiente definición de los objetivos...), que cometen los responsables de los niveles superiores o de sus arbitrariedades... Con el tema de la citada circular del pasado mes de junio, y a partir de sus indicaciones sobre faltas y sanciones y exámenes, se ha visto muy claro. Las direcciones de los centros no eran el objeto de dichos puntos. Sin embargo, de pronto se encontraron en el ojo del huracán; en cuanto lo comunicaron a los alumnos éstos dirigieron su mirada de extrañeza y desconcierto no contra quien se la había impuesto sino contra quien se lo ponía en conocimiento. Han sido las Direcciones y los Consejos Escolares los que se han encontrado con un instrumento represor para aplicar a casos concretos. El Ministerio no los afrontaba en la práctica.

Incluso cuando la solución de determinados problemas concierne al cien por cien a niveles superiores (asignación de plazas de profesores, cubrir vacantes por enfermedad, excedencias temporales, maternidad...), las Direcciones y los Consejos Escolares deben tomar cartas en el asunto y forzar cuanto se pueda para que el Ministerio o la Consejería dé solución pronta y justa; a medio y largo plazo las víctimas de las posibles demoras son la propia Dirección y el centro en su conjunto. En muy pocos centros, en años anteriores, han tomado en serio estas tareas fundamentales los órganos de gobierno, ni los colegiados ni los unipersonales; y en vez de forzar la pronta y justa solución han optado por la pasividad. Estas posturas son inadmisibles porque de ellas se derivan consecuencias que si no son imputables directamente a estos órganos les perjudican y erosionan: meses enteros sin profesores o sin medios técnicos adecuados no pueden ser contemplados con los brazos caídos por los órganos de gestión de los centros escolares públicos.

Cualquier decisión que posterguen, por mucho tiempo, los niveles superiores o cualquier despropósito que ellos cometan no debe quedar impune puesto que entorpece o dificulta, e incluso puede llegar a paralizar, la buena marcha de los niveles inferiores. Los plazos se acortan y con ello los márgenes de tiempo necesarios para afrontar con garantías de éxito las tareas y el aprendizaje consiguiente. Si, por ejemplo, a causa de la negligencia de la Administración los alumnos de COU de un centro no pueden estudiar todo el programa, corren el riesgo de obtener resultados deficientes en los exámenes de selectividad, si esto ocurre quien más pierde es el propio centro. La Administración del MEC queda lejos. A la larga puede resentirse la matrícula y el prestigio de dicho centro de manera considerable, y no lo vendrá a resolver el MEC; se llenarán, por contra, los colegios privados y aumentará su prestigio.

Tras estas consideraciones previas voy a enunciar unos principios básicos a tener presentes en la gestión de los centros escolares sin ánimo de exhaustividad.

- No hay problemas o temas pequeños, cualquier asunto, al margen de la apariencia que tenga en el momento de su aparición, puede encerrar gran complejidad y de él pueden

derivarse graves riesgos si con un tiempo prudencial no se estudia y no se adoptan soluciones si lo precisa. En la gestión hay que estar sumamente atentos a cada uno de los temas y problemas que se presenten y recabar el máximo de datos cuantitativos y cualitativos que faciliten su tratamiento: causas que lo originan, perjuicios que produce, posibles vías de afrontarlo, atajarlo, solucionarlo.

Por tanto, no hay que subestimar ningún problema por nimio que parezca ser o realmente lo sea. Ese problema puede ser pequeño pero quizá, en tanto es resuelto, bloquea otras tareas o engendra a su vez problemas graves.

- Aunque haya responsabilidades compartidas, la Dirección (concretamente el director) es el máximo responsable de cuanto ocurre en el centro que dirige, ya sea, por ejemplo, el bajo rendimiento de los alumnos en una determinada asignatura, ya sea el grado de deterioro del material. **El concepto feudal** de que **cada uno en su clase puede hacer lo que desee** es diametralmente opuesto a una concepción justa y democrática de la gestión de los centros escolares. El interés colectivo prima sobre el interés individual. Al menos es el principio sobre el que se basa la gestión progresista de la sociedad, que se da palos con la libertad según la entienden el ultraliberalismo y demás ideologías a su derecha, aunque no se pueden ni olvidar ni desdeñar estos intereses individuales.

Por ello, la Dirección debe implicarse en el conocimiento de todos los problemas del centro y debe tomar parte activa en su estudio y solución cuando en los niveles inferiores, por diversas causas, no se hace.

- La ejecución de ciertas tareas hay que afrontarla siempre dentro de unos plazos prudenciales; en unos casos por exigencias extrínsecas (informes exigidos por el MEC, Dirección Provincial...), en otros por exigencias intrínsecas (fechas de evaluaciones previamente fijadas...). Sin embargo, puede ocurrir que las cosas que debemos realizar no nos las hayan presentado en los plazos oportunos; lo que impedirá que se afronten con la meticulosidad que se debiera y que se ejecuten con el nivel de solvencia que se pudiera. Esto es especialmente penoso cuando existe el prurito de la obra bien acabada. Sin embargo, y a pesar de esto, hay que sacar adelante el trabajo; no puede abandonarse y habrá que hacerlo lo menos mal posible.

He aquí otra fuente de desazón para quienes gestionan en los niveles inferiores: en unos momentos hay que estar con las manos vacías porque la Administración no envía las cosas que hay que confeccionar y en otros el trabajo desborda lo imaginable porque alguien en los niveles superiores se descuidó y exige los datos en plazo breve.

En la gestión los plazos no siempre toleran el perfeccionismo. Ahora bien, no cabe el incumplimiento.

- La solución de cada problema, incluso tras un estudio ponderado y previa consulta detenida a las partes afectadas, es difícil que satisfaga plenamente a todas ellas. No siempre los interesados suelen ser objetivos en los temas que les afectan. Es otro de los puntos desagradables de la toma de decisiones en un sistema de convivencia democrática.
- Conviene que siempre, en la resolución de cada tema, se implique a todas las partes directa o indirectamente afectadas y lograr que definan con nitidez sus puntos de vista y propuestas. De este modo, cuando se da por concluido las parcelas de responsabilidad pueden quedar muy bien definidas.

Las dificultades se encuentran, entre otras:

- En captar adecuadamente cuáles son las partes implicadas y cuáles los órganos de estudio y los procesos para sacarlo adelante.
- En valorar con cierto tino el grado de implicación de las partes y el grado de participación en la toma de decisiones de los órganos.

Ya hemos visto que los marcos legales vigentes no siempre definen con absoluta claridad estos campos.