

## Gestión Democrática

# Para profundizar una posición

Honorio Cardoso García

La gestión democrática de los centros ha sido una de las notas características del modelo de escuela pública renovada, reivindicada por los sectores sociales progresistas como instrumento de transformación. . En el seno de la Federación de Enseñanza de CC.OO. ha merecido desde siempre una permanente y activa atención: los materiales de los distintos congresos, la alternativa a la reforma, etc. constituyen referencias incuestionables de esta preocupación.

Hoy, al hilo de la anunciada negociación de los Reglamentos orgánicos de centros, la cuestión va a estar en la agenda más inmediata. Y, como se señala en los documentos del VI Congreso, al hablar precisamente de gestión democrática, "no es pertinente y sería meramente un escapismo de la realidad, el reproducir un discurso que las transformaciones sociales, políticas y culturales acaecidas en los últimos 15 años han dejado obsoleto como cuerpo teórico de programas sindicales factibles (aunque no se reniegue del componente utópico de nuestras antiguas alternativas)". En suma, enfrentarnos hoy al debate sobre la gestión democrática nos exige renovar y profundizar los elementos de nuestra alternativa: hacerla más compleja para poder enfrentarnos a la compleja realidad de los centros educativos actuales.

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Conocer el procedimiento de nombramiento de directores en el sistema educativo constituye un ineludible punto de partida: en Galicia, 1 de cada 3 directores de centro de enseñanzas medias, en el curso 90/91, había sido nombrado por la Administración; en el territorio gestionado por el MEC, el proceso electoral desarrollado en el mismo período arroja el siguiente balance: 489 directores de centros de EGB fueron elegidos por el Consejo Escolar, en 1.456 hubo ausencia de candidatos; en EE.MM., no hubo candidato en 146 centros, los consejos escolares de centro eligieron a 201. Cataluña y País Valenciano presentan un panorama ligeramente más alentador, sin duda como reflejo de una sociedad civil más articulada y más activa y corresponsabilizada en la resolución de sus problemas.

Un segundo componente lo constituye el irreversible proceso de la Reforma. Si por tal entendemos la estrategia planificada para la modificación de ciertos aspectos del sistema educativo del país, parece haberle llegado la hora a los temas organizativos mantenidos hasta el momento en la marginalidad del proyecto. A nadie le puede caber duda que la Administración va a jugar fuerte en este terreno, complementario y decisivo, en orden a garantizar la rentabilidad política de la reforma.

Finalmente, no podemos olvidar la ofensiva que postula la preeminencia del servicio privado sobre el servicio público, de donde suelen derivarse dos corolarios: privatización de

la estructura de la propiedad y, en su defecto, aplicación de métodos de gestión empresarial como mejor garantía de eficacia.

Las tres variables (débil implantación del modelo democrático, voluntad política de la Administración, discurso privatizador dominante) configuran un espacio que exige respuestas inteligentes capaces de vincular al conjunto de la comunidad educativa en torno a propuestas de gestión democrática de los centros.

## **EL MODELO DE PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA**

Desde siempre hemos defendido que la articulación organizativa de la escuela no es un problema meramente técnico (aunque también), sino fundamentalmente político y pedagógico. Y es desde esta perspectiva desde la que hemos reclamado un funcionamiento democrático de los centros.

Las notas con las que se caracteriza este modelo son:

- Elegibilidad de los cargos
- Gestión colegiada
- Control social
- Funcionamiento consensuado y resolución negociada de los conflictos.

En base a ello, y con el fin de mejorar el funcionamiento y eficacia del modelo, hemos propuesto una serie de medidas (mecanismos de control sobre los representantes, reconocimiento de competencias evaluadoras para los órganos de representación democrática, etc.) y denunciado insuficiencias que afectan y distorsionan el cotidiano desarrollo del modelo (obstáculos administrativos, inhibición del profesorado, interferencias de los padres, la escasez y deterioro de los recursos como fuente de conflictividad, etc.)

Y todo esto, como señalaba anteriormente, en coherencia con un planteamiento pedagógico nuclear: la consideración del centro educativo como unidad de cambio y mejora escolar.

## **LA FUNCIÓN DIRECTIVA**

Y si hemos señalado que el conjunto institucional -es decir, el centro como núcleo de relaciones y no el profesor aislado- constituye la plataforma para la innovación, debemos entender que la plataforma escolar como cualquier otra que persiga la innovación requiere, entre otros requisitos, un sustrato cultural, unos agentes innovadores y unos equipos de apoyo al cambio. La combinación de estos tres elementos podría darnos el gradiente que reflejaría el nivel real de participación democrática de cada centro educativo.

Así pues parece necesario, de entrada, superar el planteamiento reduccionista que convierte a la figura del director en la clave de bóveda del "problema de la función directiva en los centros educativos". Pero también, por añadidura, hay que renunciar al planteamiento que lo transforma en una figura marginal para el modelo de gestión democrática. Y como parece inevitable que la Administración va a hacer de esta figura uno de los componentes fuertes de su propuesta; y como, fácilmente puede contrastarse,

nuestra tradición carece de un análisis profundo sobre dicha figura... resulta ineludible una reflexión que nos permita abordar el momento que se avecina.

Y creo que debemos comenzar revisando alguno de los aspectos que hasta ahora, aparentemente, habíamos defendido. De la misma manera que no puede ser profesor o profesora cualquiera, deberíamos compartir que, dado el actual nivel de complejidad, la dirección de los centros no está al alcance del conjunto del profesorado. A priori, parecen necesarios un par de requisitos:

- Poseer experiencia docente
- Conocer el centro.

Tal y como están hoy las cosas considerar que solamente quienes tengan una determinada antigüedad en el centro y en la profesión pudieran ser candidatos no tendría que escandalizar a nadie. Mucho más importante me parece preguntarse "¿basta con esto?".

Creo que, claramente, no.

Decía A. Huxley que "la experiencia no son las cosas que le suceden a uno, sino cómo las ha afrontado". Es decir, en coherencia con el planteamiento de gestión democrática, los aspirantes a ejercer la dirección de un centro no sólo deben ser conocedores del medio y experimentados docentes, sino que además deben presentar garantías (y experiencia) de funcionamiento democrático, competencia en la tarea de aglutinar voluntades (o lo que es lo mismo, liderazgo pese a que nos rechine el término), y capacitación para la negociación con los diferentes sectores de la comunidad escolar. Hoy por hoy responden a este perfil, aunque sea en sus registros mínimos, las profesoras y los profesores que puedan acreditar su pertenencia a un consejo escolar por un período mínimo de tres o cuatro cursos.

## **ACCESO Y PROFESIONALIZACIÓN**

Concretados estos requisitos podemos plantearnos otras dos cuestiones: ¿cómo se accede al desempeño de la dirección? y ¿qué se entiende por profesionalizar la dirección? Desde la defensa del modelo de gestión democrática sólo cabe una respuesta a la primera cuestión: mediante votación del Consejo escolar del centro. Y no cabe cesión alguna frente a los lobos corporativistas que bajo pieles asamblearias reclaman que tal elección debe ser competencia exclusiva de los claustros. Harina de otro costal debe ser el pretender introducir elementos correctores tras analizar la experiencia ocurrida en estos últimos años. En este sentido considero que debe hacerse frente al sentimiento - justificado o no, pero realmente existente- de un segmento importante del profesorado que manifiesta que como colectivo se les ha escamoteado influir en una situación decisiva para la vida y funcionamiento del centro. Creo que la fórmula que permitiría despejar esos fantasmas, sin rebajar las potencialidades democratizadoras del control social, sería reclamar que, en caso de existir varios candidatos, el consejo escolar recabase un informe orientativo y no vinculante al claustro.

Finalmente, el espinoso asunto de la profesionalización. Los datos señalan que, salvo en España y Portugal, la dirección de los centros educativos europeos suele estar encomendada a gestores profesionales. Las conclusiones pueden ser muchas, pero una es de cajón: salvo en España y Portugal, no parece que en los centros educativos europeos se funcione en base al modelo de gestión democrática a la hora de elegir directores: y si se armó la que se armó por salvar la Ñ en el teclado de los ordenadores, justificado estará que

nosotros defendamos esta peculiaridad educativa frente a los bárbaros del Norte. Sobre todo si señalamos en el discurso y en la práctica que con ello no estamos defendiendo la desprofesionalización. C, lo que es lo mismo, que exigimos apoyo institucional mediante la aportación de formación y recursos a cuantos van a desempeñar esa función; que incidimos en flexibilizar, diversificar y universalizar (en la medida en que las disponibilidades de recursos para la formación lo permitan) el acceso a los módulos formativos; que desechamos definitivamente el discurso rampión sobre el desprestigio que supone ejercer cargos directivos y respaldamos contundentemente que el ejercicio del cargo directivo debe estar acompañado de algún elemento incentivador que podría adoptar fórmulas salariales o, alternativamente, bonificaciones en orden a la movilidad, según los interesados quisieran disponer en el momento de su toma de posesión del cargo.

## ¿QUÉ HACEMOS CON EL ADMINISTRADOR?

O mejor, ¿cómo vamos a abordar la regulación de esta figura introducida en el art. 58,4 de la LOGSE y que, a buen seguro, la Administración contemplará en los Reglamentos orgánicos? Considero que debemos defender dos aspectos en la caracterización de quienes vayan a desempeñar esta función:

- **En primer lugar**, que estamos hablando de docentes, al igual que en el resto de los cargos unipersonales: no me provoca remilgo alguno admitir que deban introducirse en el ámbito educativo técnicas de gestión habituales en el conjunto de la Administración, pero o aceptamos que tales técnicas estarán orientadas y condicionadas por la prevalencia de los planteamientos pedagógicos o el conflicto estará servido. Y, lo que es peor, la Reforma amenazada.
- **En segundo lugar**, la creación de esta figura rompe con el criterio de elegibilidad que debe caracterizar el acceso a funciones directivas en el modelo democrático, pero hay que defender la connotación de temporalidad que caracteriza el desempeño de los cargos directivos en ese modelo de funcionamiento y el poder de revocación que debe mantenerse en el Consejo escolar como fórmula de resolución, en última instancia, de situaciones sostenidas de conflicto.

Lo que estará en juego en el debate sobre los Reglamentos orgánicos es la viabilidad del modelo de gestión democrática: en la medida en que ésta quede reforzada o debilitada equivalentemente lo será la escuela pública.