

# Gestión democrática de los centros públicos

## El papel de la dirección

Desiderio Fernández Manjón.  
Director IES Ciudad Escolar-Madrid.

### El entorno de las relaciones organizativas

Todos estos estudios deben encajarse en la novedosa disciplina académica de la Ciencia de la Administración que une aspectos de la Ciencia de las organizaciones humanas con otros de las Ciencias de la gestión de recursos, de la propia Ciencia Política y del Derecho Administrativo.

En relación a las *teorías de la organización* remito a la primera parte del Artículo de M.A.Santos Guerra en este mismo número. Definitivamente hay que señalar que el funcionamiento eficiente de los centros públicos no es sólo cuestión mecánica de la posesión de buenos medios técnicos y recursos humanos. Además, y sobre todo, es preciso encardinarlos, saber ilusionar –esto puede parecer cursi– y dinamizar a los segundos, creerse los planes que se ponen en marcha, etc.

Por supuesto, olvidémonos de tanta moda, como la de la *calidad total*, y centrémonos en obtener eficiencia (es decir, cumplir los objetivos en plazos adecuados en beneficio de los usuarios públicos). ¿A quién se pretende acomplejar con esas entelequias?. Abogo por realizar tareas posibles de acuerdo a los medios escasos y a los recursos humanos reales que hay en los centros (personas que se cansan, que, a veces, se desilusionan, etc.). La única calidad que podemos dar es la calidad que permiten los elementos y recursos reales. Que los teóricos no nos agobien con teorías abstrusas. Que nos dejen respirar; que nos permitan equivocarnos y rectificar, etc. Que desciendan a los centros reales y aprendan algo con la actitud modesta de admitir que hay mucha gente que piensa y hace cosas válidas desde las duras posiciones reales. Que en lugar de tantos discursos desconcertando a los profesores se mojen con los políticos, indicándoles que aporten medios mucho mejores a los centros escolares y a la formación de los profesores.

En relación con la gestión de centros conviene, además, tener en cuenta los denominados *estilos directivos*. Yo me atrevería a distinguir varios: el paternalista, el autoritario, el confusamente democrático y el netamente democrático.

### ¿Qué caracteriza a la gestión netamente democrática?

La gestión netamente democrática, modelo por el que me inclino, se caracteriza, entre otras, por las siguientes notas:

*Transparencia en la gestión*: no se oculta nada, salvo aspectos personales íntimos, y se evita la realización de movimientos oportunistas tanto de los directivos como de algunos dirigidos.

*Tratamiento no discriminatorio*: ni concesión de privilegios ni recortes de derechos para nadie.

*No es excluyente:* antes al contrario, teniendo en cuenta la pluralidad propia de los centros públicos, intenta reunir en los equipos, comenzando por el propio equipo directivo, a sensibilidades variadas siempre, claro está, que haya una buena base de empatía entre todos los integrantes.

*Fomenta, con claridad y generalidad, la participación de todos los sectores de la comunidad educativa:* participación no significa que a los distintos órganos unipersonales los participantes les deben resolver las cosas: éstas se discuten adecuadamente y en un tiempo prudencial; pero, luego, el responsable debe tomar la determinación oportuna.

*Asunción de errores propios y disponibilidad para subsanar las consecuencias que de ellos pudieran haberse derivado:* el empecinamiento en buscar siempre razones ajenas en los problemas es uno de los síntomas más claros del bajo sentido democrático de quien utiliza esta estrategia.

### **Precisión sobre la gestión de recursos humanos en centros públicos**

Indudablemente, en los centros escolares públicos, parecería que tenemos todo resulto con nuestros ROC (Reglamentos Orgánicos de Centros) e Instrucciones correspondientes; pero esto es relativamente engañoso. De otro modo no se explicaría cómo Institutos regidos con las mismas normas oficiales se diferencian tanto en la ecología humana interna y, consiguientemente, en su funcionamiento y rendimiento. En el quehacer diario, desde los criterios y el modo de elección de los integrantes de la candidatura de Dirección hasta la posibilidad de designación de Jefes de Departamento y demás cargos, las cosas funcionan de otra manera.

La gestión de recursos humanos, primer axioma, es la tarea número uno, en complejidad y delicadeza, de todas las que pueden presentarse en la gestión de cualquier empresa -en sentido genérico- pública o privada; por lo tanto, este axioma vale, asimismo, para los centros de enseñanza.

Un segundo axioma es que no hay problema humano desdeñable; por lo que conviene afrontarlo con rapidez, transparencia y solvencia. Las dos primeras condiciones puede desarrollarlas cualquier persona; pero tener solvencia, en tantos temas de una sociedad tan compleja, podemos ayudarnos de los gabinetes de asesoramiento correspondientes.

Como los problemas, con frecuencia, se derivan del encuentro de intereses contrapuestos y la solución beneficia a una de las partes en perjuicio de la otra, no hay un solo estilo directivo, ni un director que satisfaga plenamente a todos los gobernados; sería antinatural. Por ello, de lo que se trata, más bien, es de procurar que el estilo personal, además de diáfano, no sea inflexible, que la Dirección admita sugerencias provenientes de los distintos puntos y sensibilidades, sin rechazar, a priori, ninguna de ellas.

Hay un cuarto aserto muy determinante: los recursos humanos únicamente se pueden gestionar con personas (gestores); las máquinas únicamente sirven de apoyo. Esta gestión implica solventar numerosas contradicciones entre los intereses en presencia, con frecuencia absolutamente legítimos, de las partes implicadas. Una postura relativamente acertada es fomentar un juego permanente -ciertamente, no fácil- entre razón y sentimientos, entre tolerancia y exigencia.

La gestión de los centros públicos se hace, en numerosas ocasiones, especialmente difícil porque las personas que integran sus plantillas no son elegidas por los directivos sino que les son dadas por los métodos legales de concurso de traslados; y, en ocasiones, por su situación de expectativa de destino ni siquiera sienten deseos de vincularse a fondo con el

centro de paso. Precisamente, estos factores (heterogeneidad de partida e inestabilidad de algunos de sus integrantes) hacen más difícil y meritoria la buena gestión en los centros públicos. Y, quizás, el medio más eficaz de afrontar este reto, sea entendiendo que la dirección de un centro público no es una tarea unipersonal ni de tres o cuatro personas de un equipo; tiene muchos componentes que van desde los niveles de tutoría y los equipos docentes de nivel al Consejo Escolar. Todo ello, eso sí, debe ser organizado casi milimétricamente y dinamizado por el equipo directivo propiamente dicho; el equipo directivo se colapsará si no logra ilusionar a estos equipos intermedios.

Por último, las personas de la dirección deben creerse lo que llevan entre manos y consecuentemente poner los medios adecuados. El principio de ejemplaridad en la Dirección arrastra a los demás. Con frecuencia, el desconcierto, la falta de claridad de propuestas y de ilusión en la dirección se reviste de indolencia en muchos de los gobernados; pero, en el fondo, a casi todo el mundo le gusta hacer bien su trabajo.

### **Experiencia personal**

Sobre estas líneas he construido mi praxis en los diversos períodos en que he tenido cargos directivos y he intentado –y pienso que he contribuido parcialmente a ello– que otros equipos directivos del centro de trabajo las hayan tenido en cuenta. Nadie, al menos abiertamente, me ha discriminado por mi ideología y militancia, a pesar de ser, durante mucho tiempo, el único defensor de ella; si bien, entiendo que me ha dificultado el acceso, al menos en algunas ocasiones, a ciertos puestos de responsabilidad.

Nadie se ha subido a torres de marfil inaccesibles para permanecer impoluto; nos hemos mojado, hemos luchado y hasta, en ocasiones, hemos logrado resultados envidiables porque, por ejemplo, en nuestro centro se han ensayado, por razones especiales, varias de las posteriores reformas que han permitido desarrollar el acertado artículo 27 de la Constitución.

Con nuestra praxis hemos contribuido, de manera muy modesta, pero eficiente, en una parcelita insignificante de la realidad, a impulsar la sociedad civil. Hemos hecho oídos sordos a ese inoperante y destructor *laissez faire, laissez passer* que parece pretender que permanezcamos expectantes esperando que algún demiurgo nos arregle la realidad. Nos acogimos muy pronto a la participación activa y responsable –y da gusto cómo respondieron– de los alumnos en todos los ámbitos de actuación: sesiones de evaluación, junta de delegados de clase, tareas activas de los delegados, participación activa en las tutorías con discusión de temas de interés para ellos, organización de fiestas del centro, organización de viajes culturales, promoción de actividades culturales y deportivas en el propio centro escolar, etc. También los padres contribuyeron a impulsar, con su apoyo, las nuevas ideas y propuestas.

En ocasiones, para llevar a cabo algunas de estas ideas, propuestas y actividades hemos tenido que buscar apoyos particulares en algunos miembros de la dirección y otras en parte del claustro: se ha negociado, se han creado ciertos frentes de acción. Muchos proyectos no los hemos sabido presentar, otros han sucumbido o han sido abortados; pero, a base de insistir, se han logrado cosas importantes porque se han creado unas condiciones, aceptablemente buenas, de trabajo. Un resultado aceptable de gestión democrática, crítica, pero constructiva, se ha ido logrando a partir de unas condiciones muy heterogéneas: muy distintas ideologías y sentimientos en distintos miembros del profesorado; muy diversas relaciones de servicio con la Administración (funcionales, laborales, interinos, eventuales, expertos, etc.). Se ha discutido mucho; los claustros, en ocasiones, han sido tensos y, también, las relaciones personales. Pero, muchas veces, cuando se han presentado ideas

bien planteadas, capaces de ilusionar, despegadas del protagonismo individualista, se han ido asumiendo paulatinamente.

Los relevos de los equipos directivos han sido, generalmente, sin traumas; y los antiguos directivos hemos pasado a la base del claustro sin otro particular y hemos contribuido a la marcha del centro y al trabajo de la dirección nueva con nuestras aportaciones. Por tanto, este miedo a incorporarse a puestos de responsabilidad, basado en que cuando se dejan los cargos pueden traer graves complicaciones, carece de fundamento si las actuaciones han sido democráticas, sinceras, claras, responsables y honestas. Estos hechos ponen muy claramente de manifiesto que, si se dan las condiciones adecuadas, el modelo español de gestión de centros públicos con elección directa de los cargos directivos de entre las propias plantillas es, con todos los riesgos posibles, quizás el más avanzado y conveniente para nuestro pueblo.