

## ¿UN SISTEMA EDUCATIVO BIEN DIRIGIDO?

Luis Batanaz Palomares  
Profesor Titular Honorífico  
Universidad de Córdoba  
Febrero/08

La reciente publicación del conocido como Informe PISA (Program for International Student Assessment) ha suscitado en España una serie de reflexiones sobre la situación de nuestro sistema educativo que apenas han servido para otra cosa que para airear argumentos interesados, bien por los partidos políticos, por el gobierno o por diferentes colectivos o fuerzas sociales. Así, por ejemplo, los responsables políticos se han apresurado a sostener, por una parte, que los resultados que refleja el informe Pisa no son tan desastrosos como algunos pretenden; por otra parte han querido dejar claro que ellos- o ellas- no tienen responsabilidad alguna en lo referente a los datos negativos que en dicho documento aparecen. A su vez, los sindicatos representativos del profesorado han pretendido dar con la clave de la cuestión reclamando un mayor volumen del gasto en educación. En su caso, los profesionales de la información no han pasado de una aproximación al tema desde sus respectivos espacios orientada a la captación de hipotéticas audiencias, tratando de extraer consecuencias terminantes de la *clasificación* de España en el ranking educativo internacional, como si de una competición deportiva se tratara. Se ha echado de menos, no obstante, la voz de dos ámbitos tan significativos como la comunidad educativa familiar y la de los miembros de la comunidad científica educativa. De lo dicho se desprende que, mal que nos pese, no existe en España ni siquiera el inicio de un debate imprescindible sobre una cuestión tan vital como la educación. En todo caso vale la pena dejar claro desde ahora que las aproximaciones mencionadas se alejan radicalmente de los planteamientos originarios del Informe Pisa, que no tienen como finalidad criticar a ningún sistema educativo ni fijar clasificación por mayores o menores logros, sino proporcionar algunos datos a nivel global que puedan resultar útiles a todos para la reflexión y la búsqueda de mejoras. Por tanto, los destinatarios de la información que contiene el Informe Pisa son el conjunto de fuerzas políticas, profesionales y sociales implicadas en la responsabilidad de desarrollar el sistema educativo de cada país a fin de contribuir a la mejor orientación de sus reflexiones y sus prácticas.

De las consideraciones precedentes se desprende que lo prioritario a la ahora de estudiar el informe que nos ocupa debería ser la obtención de evidencias a partir de las cuales alcanzar un consenso imprescindible. En este sentido interesa traer a colación dos de las conclusiones generales del Informe Pisa de mayor alcance para el objetivo mencionado. La primera de ellas recoge el hecho de que los países que reflejan mejores resultados en el estudio llevado a cabo no figuran entre los que mayor cantidad ponderada de recursos económicos destinan al sistema educativo (tampoco están entre los últimos) Una primera reflexión originada directamente desde este dato nos inclina a afirmar que tan importante como la obtención de recursos es la buena gestión de los mismos; como consecuencia tiene sentido concluir que en España se deberían analizar con rigor los mecanismos de gestión del sistema educativo con el objetivo de conocer la eficacia y eficiencia de su destino. Otra conclusión de carácter general del informe Pisa pone de manifiesto que los países que obtienen mejores resultados tienen un sistema educativo *equitativo* lo que equivale a decir que sus sistemas educativos proporcionan a los individuos y a los ámbitos sociales unas atenciones educativas equilibradas y acordes con las diversas circunstancias y contextos. Así, por ejemplo, tienen un elevado porcentaje de alumnos con resultados considerados como altos, pero también se registra en ellos un escaso porcentaje de alumnos con resultados bajos o con dificultades de aprendizaje. Además, los países con mejores resultados en el informe Pisa no favorecen la enseñanza de determinadas materias -por ejemplo las ciencias - en detrimento de otras, y tampoco establecen una orientación escolar precoz – académica o laboral- para el alumnado.

A partir de las aportaciones precedentes me parece oportuno suscitar una cuestión de interés prioritario a la que nadie hasta el presente ha hecho referencia: ¿Está bien dirigido el sistema educativo español? La pregunta tiene sentido si partimos de la consideración – por otra parte de una obviedad elemental- de que en toda organización la dirección desempeña un rol fundamental tanto en la consecución de éxitos como en la caída en fracasos. Cuando hablamos de dirección del sistema educativo nos referimos a dos aspectos muy relacionados entre sí aunque claramente diferenciados. Por una parte está la gestión, que se refiere a la correcta disposición de los elementos del sistema para que actúen adecuadamente. Se trata de un aspecto esencial, aunque se sabe que la gestión no tiene como fin en sí misma la creación de potencialidades nuevas en la organización sino el buen funcionamiento de las existentes. Es- podríamos decir- una pieza preactiva de la dinámica del sistema. Como ocurriría en cualquier organización, si el sistema educativo se limita a instalarse en esta fase se convertiría en algo estático, sin fuerza ni vida interior, y por tanto incapacitado para crecer, que es una de las condiciones vitales que en nuestros tiempos se exigen a las organizaciones. Este elemento lo aporta el segundo de los componentes del concepto de dirección, lo que se denomina como liderazgo, es decir, la búsqueda de metas orientadas a la creatividad y la mejora de los objetivos, que a su vez incluye el compromiso para la corrección de las disfunciones detectadas y la creación de potencialidades nuevas para la mejora y el crecimiento continuos.

Desde una perspectiva muy general podríamos admitir que el sistema educativo español reúne condiciones aceptables en lo referente a la gestión. No ocurre lo mismo en lo que se refiere al componente creativo de su dirección, aspecto éste que en los últimos años no ha hecho otra cosa que decrecer. Hasta el último cuarto del siglo XX las funciones de liderazgo en el sistema educativo español estuvieron encomendadas a la inspección educativa y a la dirección de centros escolares. El desmontaje de estas dos plataformas a partir de 1980, sin la creación de una alternativa viable, convirtió al sistema educativo español en el más desvertebrado de Europa, una situación en la que la dinámica de liderazgo quedó quebrantada y sometida al voluntarismo de una parte de los profesionales de la docencia, cuando no a los intereses corporativistas de otros. Quienes conocen de cerca la vida de las instituciones educativas públicas españolas saben muy bien que esta situación no es compartida por la mayor parte de los profesionales solventes, deseosos de acceder a una profundización en el desempeño de su actividad profesional.

El modelo sociopolítico de dirección implantado por la Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación en 1985 se apoyaba sobre dos pilares fundamentales: la no diferenciación de la función directiva de la docente y la selección de los directores conforme a las preferencias del profesorado. Este modelo, a pesar de algunas modificaciones posteriores, persiste en la actualidad, a pesar de que su descrédito no ha cesado de incrementarse desde su inicio, como lo demuestra, entre otras circunstancias, la escasez o carencia de candidatos para acceder a la dirección, hasta tal punto que en muchas ocasiones quienes acceden a la dirección lo hacen forzados por una designación discrecional de la administración educativa. Es esta una situación que solamente tiene una salida coherente con la consolidación de una función directiva profesionalizada cuyos ejes esenciales habrían de ser una sólida experiencia y formación pedagógica, un atrayente sistema de estímulos y unas garantías suficientes para el ejercicio de la función sin dependencias ni interferencias interesadas, tanto de instancias externas como del propio profesorado. Esto no impide, por supuesto que, a su vez, el ejercicio de la función directiva debe llevarse a cabo en el marco de una autoridad emanada de una sociedad democrática, en la que los poderes públicos depositen en la dirección educativa la garantía más cercana a la realidad para el acceso solvente al derecho a la educación en nuestro país establecido en la Constitución de 1978.

Lo que podríamos considerar como movilización a favor de esta tendencia empieza ya a dar sus primeros pasos. Se puede decir que hasta el presente el protagonismo lo han detentado los responsables políticos y la ramificación docente de los sindicatos, aferrados ambos a unos planteamientos que ante sus propios ojos ofrecen paupérrimas oportunidades para la mejora del sistema educativo. Tal vez la responsabilidad mayor corresponda en este caso al estamento político, que se limita a refugiarse tras unas barricadas de papel frente a un imaginado rechazo por parte del profesorado de nuevas perspectivas para la dirección de las instituciones educativas públicas españolas. La investigación reciente ha demostrado, por el contrario, que el profesorado más maduro y responsable apoya el ejercicio de una función

directiva profesional y competente. Se sabe, además, que el profesorado que rechaza la función directiva profesionalizada nunca fundamenta su opción sobre argumentos relacionados con la médula de su función profesional, es decir, el interés educativo del alumnado. Por el contrario, los argumentos que suelen esgrimir se refugian en confusos intereses corporativos, como la necesidad de no interferir en las buenas relaciones existentes entre el profesorado que trabaja en los centros educativos.

Los sindicatos, por su parte, rechazan la consolidación de una función educativa profesionalizada por entender que esta perspectiva iría en contra de nadie sabe qué intereses profesionales del profesorado. Con este modo de presentar las cosas los sindicatos ignoran, por una parte, que el profesorado lo que realmente desea mayoritariamente es la existencia de estructuras que contribuyan a la mejora de su actividad profesional y de su proyección positiva ante la sociedad. Además, desde esta posición, los sindicatos hacen oídos sordos a algo que ya es un clamor entre los profesionales de la docencia que se preocupan por estas cuestiones: la necesidad de cambiar el modelo de dirección para garantizar un funcionamiento de las instituciones educativas orientado hacia el beneficio de la sociedad. Sería este el mejor modo de mejorar la imagen pública de una función insustituible que en los últimos tiempos ha bajado en la estimación de sus destinatarios en buena medida a causa de la carencia de visión y de acierto de quienes dicen defender sus intereses.

Los profesionales de la docencia que, a pesar de todo, han accedido a puestos de responsabilidad directiva se encuentran en una situación que podemos identificar como de desconcierto. Por una parte manifiestan que la razón fundamental por la que han accedido a esta función ha sido su compromiso con la mejora del sistema, además de unas legítimas aspiraciones de promoción profesional. Pues bien: en ninguna de ambas perspectivas encuentran la satisfacción esperada, en la mayor parte de los casos por carencia de apoyos institucionales, pero también, con frecuencia, a causa de la distancia, frialdad e incluso resistencia que encuentran entre el profesorado. Afortunadamente comienzan ya a producirse expresiones públicas organizadas reclamando un cambio de esta situación. La Asociación de Directivos de Educación Pública de Cataluña (AXÍA) con ramificaciones en el resto de España y en conexión con iniciativas similares de ámbito europeo, viene haciendo propuestas desde hace varios años orientadas hacia la consolidación de una función directiva profesional, democráticamente fundamentada y solvente. Por el momento una buena parte de sus propuestas han encontrado eco en las directrices para la regulación de la función directiva incluidas por el Departamento de Educación de la Generalidad de Cataluña entre las bases para Ley de Educación que próximamente será sometida a aprobación. Vale la pena recoger aquí que en estas bases se caracteriza a la función directiva con rasgos de profesionalidad en condiciones de trabajo propias y diferenciadas de las del resto de personal docente; se señalan además como funciones propias de la dirección la posibilidad de consolidar un equipo suficiente y estable, tanto en los aspectos pedagógicos como en los de administración y gestión; por otra parte se atribuye a la función directiva capacidad para la definición de perfiles de profesorado capaces de dar respuesta a las necesidades del proyecto educativo de cada centro. ¿Podría ser esta una referencia interesante en la tendencia hacia una mejor dirección del sistema educativo en España?