

# La dirección participativa

---

Joaquín Gairín Sallán

---

**Reflexión sobre el modelo de dirección participativa propuesto por la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE) y las implicaciones de este modelo. Se señala que este modelo no es ni mejor ni peor, sino la respuesta del sistema educativo que participa en una sociedad democrática y que aspira a proporcionar mayores niveles de autonomía.**

---

*dirección e Inspección, Ley Orgánica del Derecho a la Educación*

---

A menudo se concibe el centro educativo como una unidad organizativa del sistema escolar que debe de reproducir miméticamente las decisiones y alternativas establecidas en ámbitos externos a la institución. La escuela dependiente no tiene entidad propia y se organiza en función de planteamientos generales, muchas veces ajenos a los intereses específicos de cada comunidad educativa. Habitualmente se sitúa en la base de los sistemas escolares organizados bajo estructuras fuertemente verticalistas, en donde las decisiones sobre cómo han de funcionar las escuelas, cuándo y quién ha de desarrollar el currículum vienen ya establecidas (de una forma autocrática o democrática) desde los niveles superiores. Las diferencias entre las escuelas se establecen, en este caso, a partir de los márgenes de interpretación que permite la normativa.

## **DE LA DEPENDENCIA A LA AUTONOMÍA**

El papel de la Administración educativa en una escuela dependiente se centra en la elaboración de normas y en la verificación de su cumplimiento, considerando que el funcionamiento eficaz se garantiza con la existencia de normas adecuadas que se cumplen. El modelo de profesor deseable es el de «reproductor», que desarrolla la parte del currículum que le corresponde, que no precisa de coordinación con otros compañeros por cuanto la unidad de acción viene establecida desde arriba por la separación de funciones que se hace, y que tiene un alto individualismo. La participación de los padres y madres y del alumnado no tiene sentido en el centro y, si se da, se centra en procesos de información.

El centro educativo autónomo, por el contrario, puede establecer sus propios planteamientos en razón de su propio contexto, de su historia institucional y de su cultura organizativa. Su identidad queda así ligada a su capacidad y sensibilidad para analizar la realidad y para dar respuesta a demandas e inquietudes existentes.

Un sistema escolar que reconoce una alta autonomía institucional convierte a la Administración educativa en un órgano coordinador de actuaciones, impulsor de propuestas y, en todo caso, garante de la unidad del sistema a partir de planteamientos mínimos y consensuados.

La comunidad educativa debe de establecer sus propios planteamientos, cuando se trata de una escuela autónoma. El reconocimiento de las responsabilidades educativas que ello supone (padres/madres, profesorado, alumnado e institución en lo que les corresponda), obliga a establecer vías operativas de actuación y a delimitar funciones entre los diferentes protagonistas. Los roles personales cambian y se justifica la necesidad de una evaluación interna, que no ha de excluir la evaluación externa.

Frente a un profesor individual, se precisa ahora de un profesional colaborador y cooperador que sea capaz de establecer, en diálogo con sus compañeros, los criterios comunes y los campos de actuación individual.

Nuestra actual situación educativa perfila un modelo escolar que progresivamente aumenta su nivel de autonomía. La existencia de los Consejos Escolares, la elección de cargos directivos, la progresiva autonomía económica y la posibilidad de incidir en el calendario y horario escolares justifican ampliamente esa afirmación. Igualmente, permiten dar una explicación a los problemas que como en toda situación transitoria se plantean: resistencia al cambio, actitudes involucionistas, exigencia de mayor rapidez en los cambios...

El análisis apuntado, sintetizado en el cuadro 1, no pretende agotar el tema ni entrar en las dimensiones ideológicas, económicas y socioculturales, que también afectan a las opciones planteadas; tan sólo plantea, con los peligros que toda simplificación conlleva, modelos explicativos de las realidades institucionales y permite comprender la situación actual de la dirección.

La nueva perspectiva cambia el modelo y estilo de la dirección. Si en una escuela dependiente la dirección era autocrática y con funciones burocráticas, de transmisión y de control, ahora se precisa de una dirección participativa, impulsora y coordinadora de actuaciones, que proporcione soporte técnico y que intervenga en la solución de conflictos. Hay, consecuentemente, un cambio conceptual que exige a su vez nuevos planteamientos sobre la propia función y sobre la forma de ejercerla.

### FUNCIONES MÚLTIPLES Y COMPARTIDAS

La dirección participativa no es mejor ni peor que otros modelos posibles; su valor no reside tanto en sí misma como en la adecuación que presenta con los contextos en los que se ubica y con las prioridades que el sistema educativo y/o la institución escolar establezcan. A modo de ejemplo, nos permitimos realizar un breve análisis que considere tanto las funciones organizativas como las necesidades de la organización.

La actividad organizativa no es una función única sino un conjunto de funciones que suponen: planificar, distribuir tareas, actuar (que incluye tareas de guía, motivación, mando y supervisión), coordinar y controlar (sucintamente evaluación e innovación). A partir de ellas se pueden diferenciar los diferentes modelos de dirección.

Frente a una dirección autocrática que asume todas las funciones organizativas, la dirección participativa las distribuye entre los diferentes órganos/personas de la institución. La actual LODE participa de este planteamiento cuando asigna al Consejo Escolar las funciones generales de planificación y control y concibe al Equipo Directivo como un órgano que como equipo o por la actuación individual de sus componentes, ejecuta la política que marca el órgano anterior, al fijarle tareas de gestión (distribución, impulso y coordinación de actuaciones) que en algunos casos delegan (particularmente, la de coordinación). Bajo esta perspectiva, resulta lógico considerar como directivos tanto al Consejo Escolar como a los miembros el Equipo Directivo y a los coordinadores, en la medida en que ejercen una o varias de las funciones organizativas que tradicionalmente tenían asignados los directores.

Distribuidas las funciones entre los diferentes órganos, los problemas no surgen en el modelo sino en la forma como en la práctica funciona. Independientemente de las personas u órganos que intervengan en los procesos organizativos, lo importante será que el ejercicio de esas funciones corresponda a un mismo planteamiento y que efectivamente se realicen todas.

Pero tan importante como el estudio de las funciones de la dirección (¿qué hace?), es su ejercicio (¿cómo lo hace?) y las consecuencias que de ello se derivan tanto para la institución como para las personas.

La dimensión casi exclusiva de la dirección como «transmisor y garante de la normativa» que se da en una institución muy dependiente del sistema escolar debe de incorporar nuevas dimensiones cuando aquel modelo se hace participativo. La presencia de otros estamentos y órganos que intervienen en la gestión establece problemáticas relativas a la propia participación, a los procesos de comunicación y a la toma de decisiones. Necesariamente, el directivo se ve abocado a ser dinamizador de grupos, garante de derechos personales y colectivos y a actuar como mediador de conflictos además de ejercer como impulsor del currículum, de los procesos de evaluación

| CUADRO 1                                                                    |                              |                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Algunas características organizativas de dos modelos de escuela antagónicos |                              |                                                            |
|                                                                             | Escuela dependiente          | Escuela autónoma                                           |
| Papel de la Administración                                                  | Regulación, control.         | Coordinación, impulso, actuaciones.                        |
| Funciones organizativas                                                     | Centralizadas, normatizadas. | Descentralizadas, poca normativa.                          |
|                                                                             | Evaluación como control.     | Evaluación como control y facilitación toma de decisiones. |
| Planteamientos institucionales                                              | Impuestos.                   | Propios.                                                   |
| Estructuras participación                                                   | No existen.                  | Múltiples.                                                 |
| Estructuras pedagógicas                                                     | No son necesarias.           | Imprescindibles.                                           |
| Sistema relacional                                                          | Basado en p. de autoridad.   | Basado en la colaboración.                                 |
| Curriculum                                                                  | Cerrado.                     | Abierto.                                                   |
| Función profesorado                                                         | Reproductor.                 | Configurador del currículum.                               |
| Modelo de formación del profesorado                                         | Individualizado.             | Centrado en la institución.                                |
| Funciones de la dirección                                                   | Burócrata, control.          | Animador, coordinador, mediador de conflictos.             |

formativa y de la innovación. De hecho son estas dimensiones las que cada vez dan más sentido a su propio papel.

Pero la participación no es ni debe de ser la única variable que se debe considerar en el análisis del modelo de dirección al que nos referimos. La toma en consideración de otras como: la rapidez y representatividad de la toma de decisiones, la responsabilidad sobre ellas, el nivel de coordinación exigido, la capacidad de control o el nivel de especialización reclamados, permiten relativizar nuevamente la validez del modelo y ratificar su dependencia de los fines que pretenda o tenga asignada la organización.

## **IMPLICACIONES DEL NUEVO MODELO**

Bien es verdad que modelos participativos generan, frente a otros, un mayor nivel de implicación y conllevan un aumento de la representatividad de las decisiones, pero también pueden contribuir a ralentizar el proceso de toma de decisiones o a disminuir su cualificación técnica. No obstante asumiendo el modelo siempre habrá posibilidades de mejorarla bajo condiciones de flexibilidad organizativa. Así, la rapidez en la toma de decisiones en un modelo participativo puede aumentar cuando existen márgenes de maniobra para todos y cada uno de los miembros que configuran el equipo de dirección. Igualmente, las decisiones pueden aumentar su nivel técnico si se utilizan comisiones de estudio.

En resumen, el modelo de dirección participativa no es técnicamente ni mejor ni peor que los demás, tan sólo es diferente. Es, en todo caso, la respuesta de que se dota nuestro sistema educativo, que participa de una sociedad democrática y que aspira a proporcionar mayores niveles de autonomía institucional. El resto está, en todo caso, no en cambiar el modelo sino en analizar las implicaciones que respecto a los procesos de acceso, permanencia, profesionalización, formación inicial y permanente conlleva.

La intervención en la dirección de las instituciones por parte de los miembros de la comunidad educativa no es soslayable; tan sólo es determinable la forma de ejercerla. Para los diferentes órganos, especialmente los unipersonales, habrá que determinar más específicamente los requisitos de formación mínimos y deseables, plantearse la relación entre la estabilidad y la permanencia en el cargo, determinar si se desea formar para la función o hacer de la función una profesión, o definir las exigencias de formación permanente que reclama una sociedad en permanente cambio. Asimismo, habrá que plantear los cambios de actitud que la nueva situación supone tanto para los directivos como para los demás componentes de la comunidad educativa y estudiar las problemáticas específicas que las situaciones transitorias necesariamente conllevan. Y todo ello con la urgencia que requiere el superar una situación confusa durante años y claramente insatisfactoria para el sistema educativo y para los implicados.