escolar" no podría adoptarse plenamente. Entre otras razones -en mi país, al menos- porque el Estatuto de la Función Pública es un baluarte indestructible, que asegura empleo y sueldo permanentes a los profesores del sector, incluso cuando -como decía con exageración un personaje, cuyo nombre no es del caso- sus "años de servicio" merezcan no ascensos sino "años de presidio".

Repito. Lo que a la sociedad conviene es que se utilicen del mejor modo posible, eficazmente, lo haga quien lo haga, los recursos que destina a educación. Así lo han afirmado incluso radicales de izquierda tan calificados como Christopher Jenks, un profesor de Harvard congruente con su inquietud social. Lo malo es que, donde el sectarismo impera, cunde la ceguera e incluso se fomenta a golpe de slogans; con lo cual, se torna colectiva la ignorancia de las verdades más elementales. Y, como decía una alumna mía dada a la paráfrasis, "la ignorancia es lo último que se pierde".

De todas formas, es aprovechable la idea básica de Friedman, de que competir aumenta la eficacia. Porque siempre es posible competir, al menos, con el propio y personal presente. ¿Cómo? Analizándolo con rigor, sin triunfalismos apriorísticos; no encubriendo con tapujos las deficiencias que el análisis ponga de relieve; y fijándose metas cada vez más altas.

3. Enfoques radicales

La tercera propuesta (o mejor, propuestas; pues son varias, todas ellas de corte radical) arrancan de la convicción de que cualquier sistema educativo sirve sobre todo para reproducir el sistema socio-económico-político vigente. De manera -dicen- que si este sistema es recusable (y lo son todos aquellos en los que imperan la desigualdad y la injusticia), lo mejor sería suprimir de un plumazo la educación formal (que es lo que propugna Illich), o (como propone Freire) instrumentalizarlo con fines políticos. Pues, si subsiste tal cual es, las deficiencias condenables del sistema se agravarán más cada día.

Semejantes propuestas, por inaceptables que puedan resultarnos, tienen la virtud de que distinguen la "eficacia interna" de la "eficacia externa" del sistema educativo, asignando mucha más importancia a la segunda. En lo cual, tienen razón. Me explico.

La "eficacia interna" de un sistema aumenta cuando, por ejemplo, se consigue que los alum-

nos aprendan más, o mas de prisa o mejor, sin aumentar el número de profesores. La "eficacia externa", en cambio, pone la atención en los efectos que la educación produce en la sociedad como conjunto: aumenta si la beneficia (haciéndola más justa, sobre todo), y disminuye en caso contrario.

Y, efectivamente, cabe que un sistema alcance altísimos niveles de "eficacia interna", y resulte funesto para la sociedad tenga "eficacia externa" negativa. Es lo que ocurriría, por ejemplo, si se aplicaran las más sofisticadas técnicas didácticas a la preparación de carteristas; o lo que efectivamente y por desgracia, ocurre con los centros de entretenimiento terrorista.

La proyección externa del sistema educativo es de importancia máxima. Por eso, en la confrontación ideológica que ha vivido el mundo desde el comienzo de la "Guerra Fría", las partes contendientes han procurado siempre instrumentalizar la educación, tanto como la información.

Los regímenes totalitarios, de izquierda o de derecha, lo han hecho abiertamente. Y en los países democráticos, también se encuentran

ejemplos abundantes de instrumentalización, aunque encubierta. En efecto: la manipulación informativa es casi una constante, en muchos medios. Y la manipulación educativa se produce siempre que el educador olvida, al actuar, que el educando es el único protagonista posible de su propia vida; y, en vez de limitarse a ayudarle a adquirir los saberes y temple que le son precisos para ejercitar su libertad, no tiene inconveniente en confundirla o sojuzgarla sutilmente para conducirlo a donde él piensa que le convendría ir.

Las propuestas radicales pueden servirnos para subrayar la necesidad inexcusable de robustecer la sensibilidad social y el sentido de responsabilidad de los alumnos.

Porque el mundo está mal: la injusticia, la insolidaridad, la explotación, abundan hasta la crueldad en muchas partes. Pero lo está, en gran medida, porque los países del área occidental han olvidado su raíz cristiana y las exigencias que comporta para la articulación debida de la sociedad. Más aún: las han hecho objeto de ridículo hasta el punto de que todos tendemos a arrumbarlas casi inconscientemente. Por eso, hace ya años, Juan Pablo II decía ante una amplísima asamblea de intelectuales europe-

os, en Santiago de Compostela: "Europa, ¡vuelve a ser tú misma!" o lo que es igual: rescata y robustece los cimientos de la fe cristiana que te hicieron grande; porque, sin ellos, quedarás estéril.

Por lo tanto, si por no prestar a la "eficacia externa" la atención enorme que merece, los alumnos se preocuparan solamente de capacitarse para ingresar en la Universidad y adquirir en ella saberes para su propio medro, difícilmente aportarían luego nada serio a la mejora de la sociedad mediante la solución de la injusticia. Y darían la razón a Illich o Freire. Pero además y sobre todo, su insolidaridad demostraría que la enseñanza recibida había sido inútil. Pues el primer precepto es el Amor con hechos; y el Amor es siempre inconciliable con el egoísmo insolidario o la injusticia.

4. La propuesta estructural de Hirschman

En su célebre libro "Exit, Voice and Loyalty", Hirschman enfoca la cuestión de otra manera: desde un punto de vista estructural. En síntesis dice lo que sigue.

Cuando se deteriora cualquier institución o empresa, su eficacia decrece, lo cual torna peores o más caros sus servicios o productos. La

insatisfacción de los clientes se muestra con palabras en primer lugar (voice, voz) y, si las palabras no hallan el eco deseado, cambiando de proveedor (exit, salida). Denuncia y abandono se conjugan de distinto modo según cuál sea la fuerza de los vínculos vitales o afectivos (loyalty, lealtad) que unen a cada cliente con la institución deteriorada.

En consecuencia, la evitación del deterioro, o su remedio si llega a producirse, dependen de que: primero, los clientes lo detecten y manifiesten su disconformidad; y segundo, los responsables de la institución o empresa sean sensibles a esas manifestaciones, no tengan miedo a cambiar lo que deba ser cambiado, y se decidan a reaccionar a tiempo.

El enfoque de Hirschman, aplicado al sector educativo, puede darnos también bastante luz, si pensamos en lo que debería hacerse para cumplir las condiciones de eficacia que él apunta. Veamos cómo.

La primera condición es que los clientes detecten las deficiencias, inevitables en cualquier tarea humana, pero las deficiencias (lo que falta para que algo sea realmente como debe ser) no pueden detectarse más que en la medida

en que se conocen bien los fines del centro educativo, que se supone hace suyos cada cual cuando lo elige. Por lo tanto, para que se cumpla la primera condición es esencial manifestar abiertamente lo que el centro educativo se propone ser y hacer.

La segunda condición es que los clientes señalen clara y llanamente las deficiencias que detecten. Pero la experiencia universal demuestra que la claridad y la llaneza al manifestar lo negativo se fundamentan en la confianza, y que ésta no se otorga "porque sí", sino en función de la actitud del receptor. Por lo tanto, el cumplimiento de esta segunda condición depende de las tres siguientes:

Primera: que los directivos y los profesores sean receptivos, y agradezcan positivamente las críticas fundadas de los destinatarios de su acción. Segunda: que no tengan miedo a cambiar lo que necesite ser cambiado: ni "reglas del juego", ni comportamientos personales. Tercera: que lo hagan diligentemente, sin esperar a que se enconen los problemas; pues en caso de que prestaran oídos sordos a las críticas fundadas (voice), sería abusivo que pidieran lealtad (loyalty) para evitar las deserciones (exit).

5. HUETE, O EL ÉXITO DE LAS "EMPRESAS DE SERVICIOS"

Voy a referirme brevemente a una última propuesta, fundada en lo que Huete concluye de un profundo análisis de las causas del éxito de toda una serie de "empresas de servicios" exitosas. Porque como los centros educativos son también empresas de servicios, las conclusiones de Huete podrían aplicárseles.

Pues bien: según él, las causas del éxito son dos: la calidad de los empleados, y un estilo de mando que impulsa su iniciativa y aprovecha al máximo sus potencialidades.

En nuestro caso, los empleados son los profesores. Y ¿qué es lo que da calidad a un profesor? Que logra motivar, y que sabe guiar a los alumnos, una vez motivados.

Motivar, porque -como ya dije- el alumno es el único protagonista posible de su propio avance; y avanzar le exige esfuerzo; y el esfuerzo no se pone en juego "porque sí". Pero motivar a los alumnos no es tarea al alcance de cualquiera. Si le echáramos una ojeada a nuestros años escolares, probablemente nos sobrarían dedos en las manos para contar los profesores que lograron motivarnos de verdad, es decir: por