

RESENHA

REFLEXIONES SOBRE LA ESENCIA DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR

Carolina Yelicich⁴

SANTOS GUERRA, M. A. **Las feromonas de la manzana. El valor educativo de la dirección escolar.** Barcelona: Editorial GRAÓ, 2015. 134 p. ISBN: 978-84-9980-559-7

“¿Mandar, coordinar, controlar, exigir, animar, proponer, estimular, formar, ayudar?” (p, 9). Este interrogante es el puntapié inicial a la reflexión sobre la esencia de la función directiva de centros educativos, reflexión que atraviesa todo el libro del catedrático de la Universidad de Málaga Miguel Ángel Santos Guerra, titulado “Las feromonas de la manzana. El valor educativo de la dirección escolar”. Este libro se encuentra incluido en la colección Acción Directiva, Serie Organización y gestión educativa de la Editorial GRAÓ.

El autor, utilizando como recurso la metáfora, plantea que la dirección de centros escolares debe propiciar como las feromonas de las manzanas con los frutos que las rodean, la maduración y el crecimiento, mediante la autoridad entendida según su raíz etimológica como *hacer crecer*. Centrándose en esa autoridad, diferenciada del ejercicio del poder, la dirección de centros escolares es entendida entonces como influencia persistente y beneficiosa. Apoyado en su experiencia como director de un centro escolar en Madrid y como profesor universitario, el autor hace eje en el valor de aprender de la experiencia, enuncia las que considera exigencias para que “la experiencia se convierta en sabiduría” (p, 76) y reflexiona sobre situaciones concretas retomando el relato de directivos de centros educativos y los informes de un grupo de alumnos universitarios quienes relataron sus experiencias significativas con directivos de centros educativos.

Preocupado por la corriente empresarial que asimila al director con un mero gestor, y en alerta respecto de la visión jerárquica, en donde el director es aquel que ejerce una autoridad que descansa en la verticalidad y en la imposición del poder, el autor destaca que es necesario entender al director como un representante de la comunidad, elegido por y para ella.

⁴ Becaria de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP). Doctoranda del Programa de Doctorado en Educación y Comunicación Social de la Universidad de Málaga, España y Doctoranda en el Doctorado en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. E-mail: carolinayelicich@hotmail.com

No obstante, no se ahonda en un análisis en profundidad acerca de la preocupante e inminente irrupción de las lógicas mercantilistas en el trabajo cotidiano de las instituciones educativas y en la labor de los directivos escolares.

El autor se encuentra más interesado en incorporar elementos para definir el sentido de la función directiva. Se cuestiona sobre los motivos que llevan a los docentes a elegir dicha función -motivos pedagógicamente ricos, motivos pedagógicamente pobres y motivos espurios- y aborda la problemática del acceso de la mujer a la función directiva en los centros educativos, particularmente por la ausencia de mujeres en dichos cargos en España en general. Esta situación es causada, según el autor, por dos procesos enlazados: discriminación y autoexclusión, en el marco de una matriz organizacional androcéntrica.

Las condiciones, el contenido, las estrategias y los ámbitos de la mejora son entendidos como el *cuádruple triángulo* de la dirección escolar, que se encuentra sujeto a seis peligros en los centros educativos: profesionalismo, gerencialismo, personalismo, sexismo, perennialismo y autoritarismo. Siguiendo con su preocupación central, el autor intenta dilucidar los sentidos asignados a la función del director y las razones que llevan a entender al director como una de las piezas claves para que el centro educativo tenga un adecuado funcionamiento. Destaca el necesario proceso de autocrítica por el que debe atravesar toda institución escolar para incorporar cambios, la apertura a la crítica de los demás así como el reconocimiento de los errores, en aras de la mejora de todo el centro educativo.

Realizar la distinción de los términos y acciones asociados a una dirección jerárquica y a una dirección horizontal y democrática, le permite cuestionarse si el director debe decidir por todos, controlar todo, poder con todo, para luego asegurar que el director debe ser aquel “capaz de sacar lo mejor que hay dentro de cada una de las personas con las que trabaja” (p, 15), por lo tanto es necesaria una dirección escolar que sea compartida, sin dejar de considerar la problemática de la participación e implicancia de los miembros de la comunidad educativa en el proyecto pedagógico de la institución, el papel de la dirección en el incentivo hacia esa participación y los beneficios/perjuicios de situarse como director, a favor de la administración o a favor de la comunidad educativa. Sin embargo, subyace una tendencia a personalizar la labor de la dirección escolar que puede identificarse en algunos párrafos y provoca que se establezca una tensión e incluso una contradicción al considerar la dirección como tarea compartida versus la dirección como labor individual. Esto es posible identificarlo en cuanto se afirma que

el director (o la directora), desde mi perspectiva, ha de ser el representante de la comunidad y, por consiguiente, ha de ser elegido por ella. Ha de ser un *primus inter pares*, un coordinador de las actividades y generador de buen clima y de relaciones positivas. Inspirador de proyectos y alentador de iniciativas. No es el que lo hace todo, no es el único que piensa y el que se responsabiliza por todos los demás” (p. 12).

Para luego plantear que “me parece más adecuada la comparación con un director de orquesta que, siguiendo una partitura que todos los músicos ejecutan, coordina las actividades, los propósitos y los sentimientos del conjunto” (p. 26). ¿Es entonces el director escolar quien representa y coordina las actividades de la comunidad educativa canalizando sus inquietudes y necesidades? ¿O es quien lidera y establece el rumbo de la labor educativa en la institución escolar?

De este modo, varias son las tensiones que atraviesan el análisis de la dirección escolar. El director cooptado por la administración u orientado a las necesidades de la comunidad, la dirección jerárquica verticalista versus una dirección horizontal y democrática, la dirección como influencia positiva o la dirección autoritaria, la dirección asociadas al crecimiento y a la maduración de la comunidad educativa o una dirección asociada al gerencialismo. El autor sienta posición en cada una de estas tensiones, realiza un interesante aporte que intenta alejarse de la prescripción e introduce una mirada desde la experiencia sobre la dirección escolar, aunque en ocasiones el análisis desde este punto de vista va en detrimento de una reflexión con mayor nivel de profundidad y en ocasiones se produce un exceso de categorizaciones y tipologías que fragmentan el abordaje de la temática.

El director escolar como coordinador de un grupo de profesionales, como aquel que hace crecer a los otros, en el contexto de un centro educativo abierto y directamente relacionado con la comunidad, centrándose en la autoridad construida y no en el poder ejercido, en oposición con la consideración de un director/gestor y la institución escolar como una empresa, son algunas de las ideas que atraviesan este libro y en definitiva, el motor de las reflexiones a los largo de los diversos apartados. Un análisis interesante, enriquecido por el relato sobre vivencias personales, la mirada desde la experiencia y la recuperación de ideas construidas desde el cotidiano escolar.

Recebido em: Maio de 2015
Aceito em: Junho de 2015