



Antúnez, S. (2012). Una brújula para la dirección escolar. Orientaciones para la mejora. México: Somos Maestros-Innovación y Asesoría Educativa. Serie Gestión Educativa.111 pp. ISBN: 978-607-24-0564-6.

“Dirigir un equipo de personas, como sabemos, y por múltiples razones, es una tarea compleja y sometida a toda suerte de vicisitudes. Una labor para la que se exige, además de otros requisitos, una pertinente formación específica. La experiencia no basta”. (Í: 8)

El libro es una guía práctica que ofrece algunas respuestas a preguntas clave que, según la experiencia del autor, son las más comunes que se plantea un director. La dirección escolar se asimila a un sendero montañoso, difícil en algunos tramos, placentero en otros. Este libro es la brújula que permitirá resolver inseguridades, dudas y situaciones en los distintos escenarios dónde el ejercicio de la dirección se lleva a cabo.

La obra está estructurada en cinco capítulos que se inician con un interrogante, el cual se contextualiza con ejemplos de situaciones prototípicas donde se reflejan las inquietudes más comunes de los directores. El primer interrogante es: ¿qué tiene de peculiar dirigir un centro escolar? Antúnez enfatiza que la escuela no es una empresa sino una institución creada para satisfacer derechos y tiene entre sus objetivos principales la custodia, el cuidado y la protección de sus “usuarios”. En este apartado describe las peculiaridades de dirigir un centro escolar y las diferencias con otro tipo de organizaciones. A partir de estas particularidades y de las consecuencias de cada una de ellas ofrece al lector/a unas guías de acción.

El segundo interrogante es: ¿en qué consiste gestionar una escuela? Para darle respuesta define el concepto de gestionar como “*el proceso en el cual se llevan a cabo actuaciones con determinada orientación*”. Algunas de las actuaciones que nombra son: diagnosticar, planificar, implementar, monitorear, decidir y reconducir. Y las clasifica en cinco ámbitos: académico, administrativo, de gobierno institucional, de los servicios y de las relaciones. Plantea un modelo democrático basado en orientar las acciones hacia la consecución de unos objetivos institucionales. Estos se plantearían en todos los ámbitos de actividad y los agentes protagonistas serían de todos los sectores de la comunidad educativa. La baja participación o la aceptación pasiva de algunos miembros del equipo suponen una desvirtualización de las

posibilidades del modelo, por ello, propone considerar diversos modos de participación y revisar las culturas y creencias existentes en el colectivo.

La autoridad del director influye en el tipo de liderazgo y en las acciones que hace para fortalecerlo. Antúnez plantea el siguiente interrogante: ¿es posible el liderazgo académico? La capacidad de influir, la experiencia y las evidencias son factores claves para movilizar a las personas en contextos escolares. Enuncia cuatro tipos de autoridad: autoridad por la posición, autoridad personal, autoridad de experto y autoridad por la oportunidad. Independientemente del tipo de autoridad, la credibilidad es una cualidad que debe acompañar siempre a un directivo escolar. Antúnez propone un liderazgo académico, en el cual el líder debe promover el diálogo frecuente y mantener una actitud permanente de diagnóstico y de análisis; además de influir en el equipo y de aprovechar las competencias de todos los individuos de la comunidad escolar.

Pero, ¿qué se puede hacer para motivar al equipo docente? Más que motivar, el director debe crear medios y escenarios favorables para que las personas sean capaces de encontrar su motivación. Para ello se deben conocer las causas de las desmotivaciones, sin confundir falta de motivación con falta de capacidad. Cuando la desmotivación de una persona se produce por esta última, el papel de la dirección debe consistir en proporcionar acompañamiento, capacitación y asesoría. Son ejemplos de prácticas directivas pensadas para promover la motivación del equipo: reforzar el sentimiento de pertenencia, promover tareas de éxito y satisfacción, evitar la rutina, favorecer las condiciones laborales, mostrar reconocimientos y aprovechar las capacidades de todas las personas.

Y para finalizar, ¿podemos mejorar el diagnóstico de la escuela? En este apartado aparecen los errores más frecuentes de los procesos de autoevaluación institucional como, por ejemplo: convertir la autoevaluación en un ejercicio burocrático, operar de manera precipitada, querer evaluarlo todo y continuamente, no reunir suficientes datos e informaciones por no emplear los métodos y fuentes más adecuados, no considerar las causas, olvidar el juicio crítico y no elaborar planes de mejora congruentes. Se propone subsanar los errores mencionados anteriormente a partir sugerencias y procedimientos.

En definitiva, el libro nos permite, como una brújula, situar al lector/a y orientarlo hacia las metas con la finalidad de lograrlas.

Marta Camarero Figuerola. Doctoranda del Departament de Pedagogia. Universitat Rovira i Virgili.