

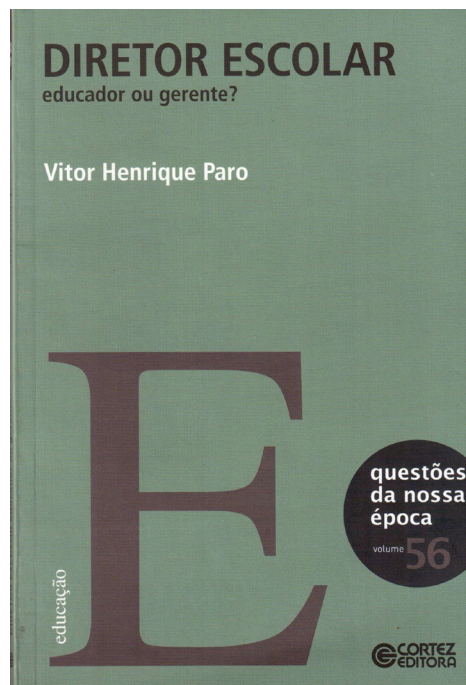
# Diretor escolar: educador ou gerente?

de Vitor Henrique Paro

RESEÑA POR

Rosana Evangelista da Cruz

**El secuestro del carácter público de la institución escolar: motivo mercantil y ausencia de profesionalidad pedagógica en políticas educacionales**



Vitor Henrique Paro, profesor titular en la ‘Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo’, autor de innumerables publicaciones sobre educación y administración escolar, ha brindado a la comunidad educacional, a través de sus obras, valiosas contribuciones para reflexionar sobre los problemas que conciernen a la gestión educativa en la realidad brasileña. Es incuestionable la importancia de este intelectual para el ámbito educacional, a partir del compromiso con la producción y la adopción de modelos de gestión educativa verdaderamente democráticos, con vistas a la construcción de una escuela pública libertaria y una sociedad comprometida con la emancipación humana.

El libro ‘Diretor escolar: educador ou gerente?’ es fruto de una investigación acerca de los determinantes pedagógicos y políticos de la escuela que inciden sobre la práctica administrativa del director escolar. Resultado de una investigación empírica en la escuela pública municipal de enseñanza básica de la ciudad de São Paulo y de una investigación bibliográfica documental, el trabajo dialoga con los problemas actuales de la administración escolar y con los estudios clásicos del área en Brasil, sintetizando y profundizando reflexiones realizadas por el autor en otras publicaciones sobre el papel de la educación, la escuela y la administración y dirección escolares.

En el presente libro, de modo coherente con la práctica de investigación sistemática en la escuela pública, con vistas a desvelar su cotidiano y sus contradicciones, Paro desarro-

lla un bello diálogo entre aquellos que construyen el día a día de la educación pública y la teoría en la que se basa su producción, ofreciendo elementos importantes para la reflexión sobre la gestión escolar, desde la perspectiva de la defensa de la escuela pública como un derecho. El resultado de la investigación es presentado en cuatro instigantes secciones, las cuales despiertan en el lector el interés por conocer toda la obra del autor.

En la primera sección es presentado el concepto de administración como mediación o “uso racional de los recursos para alcanzar determinados fines” (Paro, 2015, p.18; nuestra traducción). Este concepto, amplio y original, indica la unión indisoluble entre la acción administrativa y el fin que pretende alcanzar; de esa forma, supera la idea presente en el sentido común de que lo administrativo es sinónimo de burocrático, con fin en sí mismo, negando su papel de mediación para el alcance de fines determinados.

En el campo de la administración escolar, el autor informa que toda práctica pedagógica está impregnada de lo administrativo, así como lo administrativo es potencialmente pedagógico. En el caso de la escuela, el fin deseado es el alumno educado, portanto, lo pedagógico debe ser la razón de lo administrativo en el interior de esa institución. Por este argumento, Paro aboga por que todo director escolar debe, ante todo, ser un educador.

En la escuela, a través de las diferentes actividades realizadas por los sujetos que forman parte de ella, está presente el problema administrativo, en el sentido de la consecución del fin propuesto. Es en este sentido que el autor presenta los dos amplios campos de la administración: la racionalización del trabajo y la coordinación del esfuerzo humano colectivo, que incluye la cuestión de las relaciones en la escuela y el papel desempeñado por los diferentes sujetos implicados, siendo reconocido el carácter político de las referidas relaciones.

La política es comprendida por Paro como la “producción de la convivencia entre grupos y personas [...] que poseen voluntades y intereses propios que pueden o no coincidir con los intereses de los demás” (2015, p. 33; nuestra traducción). De esta forma, se hace evidente que la coordinación del esfuerzo humano colectivo en la escuela para el alcance de los fines educativos está colmada de política. Dependiendo del tipo de convivencia establecida entre los involucrados, se puede contribuir para la afirmación de cada uno como sujeto o para la negación de esa misma subjetividad.

Es en ese contexto que el autor diferencia los objetivos (los fines) de una empresa capitalista y los de la escuela. La empresa busca lucrar, a través de la explotación del trabajador, negándole el usufructo pleno del valor producido por su trabajo. En el caso de la escuela, el objetivo es justamente la afirmación del sujeto, mediante la función principal de contribuir para la actualización histórico-cultural de los sujetos implicados. Como los fines son antagónicos, el autor cuestiona la adopción del modelo gerencial en la escuela.

En la segunda sección, Paro presenta una discusión sobre dirección/director escolar. Aunque los componentes de la administración (racionalización del trabajo y coordinación) estén presentes en la dirección, esta se coloca encima de aquella debido al poder que le es inherente: “podemos decir que la dirección es la administración revestida del poder necesario para hacerse la responsable final de la institución” (Paro, 2015, p. 38;

nuestra traducción). El concepto de poder asumido por el autor, ampliamente discutido en su obra anterior (Paro, 2014), se refiere a la capacidad de determinar el comportamiento de los otros.

En la tercera sección, dedicada al análisis de la escuela como objeto de la gestión escolar, el autor afirma que la concepción homogénea de la educación, propia del sentido común, restringe el papel de la escuela a la transmisión de conocimientos para las nuevas generaciones. Cuestiona tal concepción por entender que el educando no aprende por transmisión, sino al apropiarse de determinado componente cultural históricamente producido, incorporándolo a su personalidad viva, mediante el ejercicio de su voluntad en la acción de educarse. Además, reducir el papel de la escuela a la transmisión de conocimientos es limitar su función a un solo aspecto de la “cultura producida históricamente y necesaria para la formación del ser humano-histórico en su sentido pleno” (Paro, 2015, p. 48; nuestra traducción).

El autor resalta que el ser humano se apropia de la cultura como sujeto; por eso, para no afectar el principio de adecuación de los medios a los fines, la escuela precisa propiciar condiciones para que el educando se haga sujeto de su aprendizaje, lo que requiere la revisión de su estructura y de todo el proceso de organización de su trabajo pedagógico.

Para los implicados en las políticas educacionales, sea como sujetos de la política, sea como investigadores, el punto álgido del libro de Vitor Paro está en la discusión sobre la interferencia de la concepción de educación y de la razón mercantil en las políticas actuales, aspectos destacados en el título de la presente reseña. Para el autor, las dos grandes amenazas a la educación están relacionadas con el motivo mercantil que orienta las políticas educacionales y la ausencia de profesionalidad pedagógica de quienes se ocupan de la educación.

El motivo mercantil está inscrito en la perspectiva de privilegiar los resultados económicos y la inserción de los mecanismos típicos del sistema capitalista en el ámbito de los sistemas y unidades escolares. En las políticas educacionales, según el autor, el motivo mercantil se hace presente a través de la defensa de intereses particulares, en la privatización de la enseñanza, en el hecho de favorecer las escuelas particulares, en la compra de paquetes o sistemas de enseñanza, en el establecimiento de sociedades comerciales o colaboraciones con la iniciativa privada y en el atribuirle un carácter secundario a las condiciones de los trabajadores de la educación privilegiando otros insumos que favorecen la acumulación privada, entre otras formas.

Respecto a la falta de profesionalidad, Paro argumenta que esta, acrecentada por la ignorancia, es suelo fértil para la asimilación del paradigma mercantil en las políticas educacionales, pues la ausencia del conocimiento técnico-científico sobre el acontecer educativo – la “ceguera pedagógica”- conduce a la adopción de “principios, métodos y técnicas dominantes en el mundo de los negocios, ignorándose por completo la especificidad del trabajo escolar y la necesidad de tomar en cuenta su singularidad en la tentativa de hacerlo efectivo” (Paro, 2015, p.54; nuestra traducción).

Paro contrapone la esfera privada a la esfera pública. Esta última comprende la universalidad de los derechos y deberes de los ciudadanos, en el ámbito del Estado democrático. Este Estado es el dominio de la política, vista como la “convivencia entre los individuos

o grupos que poseen y reivindican su condición de sujetos, es decir, que son poseedores de intereses y que son activos en su realización” (Paro, 2015, p. 56-57; nuestra traducción). Justamente esta condición de sujeto caracteriza al hombre como humano-histórico que demanda la convivencia con la subjetividad del otro, condición “que caracteriza la acción política en su sentido amplio” (Paro, 2015, p. 57; nuestra traducción).

La referida convivencia, en los términos del autor, puede ocurrir por la dominación o por el diálogo. En el primer caso, la dominación, mediante el autoritarismo, o sea, el poder de unos sobre otros. En el segundo, el diálogo entre sujetos, lo que comprende la convivencia democrática, libre y pacífica entre individuos y grupos, los cuales estarían afirmándose como sujetos. Para el autor, el aprendizaje escolar precisa ser necesariamente democrático, ya que la naturaleza del proceso pedagógico evidencia que el aprendizaje solo se produce con la voluntad del educando.

Ampliando sobremanera lo que entendemos por gestión democrática, el autor informa que el proceso pedagógico es una auténtica acción política, porque está en el ámbito de la relación de convivencia de los sujetos, lo que va a remitir directamente al tipo de profesional responsable por el proceso de aprendizaje. En este sentido, comprende que el profesor es un trabajador con un carácter específico, diferente de otros profesionales, porque precisa de una implicación personal y política con el educando, condición para que se de la eficiencia del proceso educativo.

La importancia y la complejidad de la acción docente requieren que sean garantizadas las condiciones políticas y técnicas para el efectivo cumplimiento de su papel. En la ausencia de las referidas condiciones, ocurre un secuestro del carácter público de la institución escolar y la degradación del desempeño pedagógico, conduciendo a la negación del derecho a la educación. Tal secuestro tiene lugar, por ejemplo, cuando el Estado descuida las políticas educacionales y adopta sistemas y paquetes de enseñanza de iniciativa privada, favoreciendo los intereses particulares y devaluando el trabajo del profesor, o cuando limita el concepto de calidad a los resultados de exámenes estandarizados en grande escala, en los términos del autor.

La cuarta sección del libro, titulada “Director escolar: dirigente ‘sui generis’ para un trabajo singular” (nuestra traducción), es dedicada específicamente al papel del director. En este espacio, Paro discute la naturaleza de la función del director en su papel de mediación para la garantía de la educación escolar. Pondera que la escuela de antaño era selectiva y elitista, no universal y con factores evidentes de estratificación, entre los cuales se encuentran las pruebas de selección y de reprobación escolar, mecanismos de culpabilización de los alumnos por el fracaso de la escuela. No obstante, hoy, como la escuela precisa recibir a todos los que la demandan, el fracaso escolar se hace evidente, existiendo un movimiento intenso de adopción acrítica de los principios y métodos de la empresa capitalista en las escuelas, mediante proposiciones de modernización, calidad total, emprendimiento, bonificación, remuneración por mérito, ranking, entre otras denominaciones que contribuyen a la precarización de la escuela.

Combatiendo la idea de que el director deba ser un gerente, el autor refuerza el argumento de que la administración escolar es una función que solamente puede ser ejercida por educadores, dada la necesidad de la adecuación de los medios a los fines típica de la administración, la singularidad del trabajo desarrollado en las escuelas y la necesidad de su compromiso con la construcción de personalidades humano-históricas, por lo tanto, de verdaderos ciudadanos.

La peculiaridad de la escuela y del trabajo desarrollado en ella, según Paro, requiere de un dirigente escolar democrático, cuya legitimidad provenga de la voluntad y del “consentimiento de aquellos que se someten a su dirección” (Paro, 2015, p. 115; nuestra traducción). En este sentido, el autor cuestiona no solo la comprensión del director como un gerente, sino también el ascenso al cargo por indicación político-partidaria o concurso público, formas que laceran los principios democráticos. En realidad, además de la defensa de la elección, el autor aboga por que la coordinación no precisa ser realizada siempre a partir de un coordinador individual que determine la conducta de grupos y personas, sino que puede ser llevada a cabo colectivamente, directamente o por medio de consejos representantes o de un colegiado directivo.

La lectura de la obra de Vitor Henrique Paro es imprescindible, pues presenta contribuciones fundamentales para padres, educadores, gestores e investigadores, que defienden la educación pública como derecho fundamental, especialmente en un contexto de ampliación del motivo mercantil en las políticas educacionales. Además del relevante libro reseñado en esta ocasión, los interesados en profundizar el estudio sobre las instigantes cuestiones a través de la obra del presente autor pueden obtener mayores informaciones sobre sus producciones en el sitio: [www.vitorparo.com.br](http://www.vitorparo.com.br).

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**PARO, V. H. Diretor escolar: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.**

PARO, V. H. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

**PALABRAS-CLAVE:** política educacional, administración de la educación, director escolar.

**FECHA DE RECEPCIÓN:** 20/08/2015

**FECHA DE ACEPTACIÓN:** 04/09/2015

**Rosana Evangelista da Cruz**

*Universidade Federal do Piauí, Brasil*

*rosanacruz@ufpi.edu.br*