

METAFORAS SOBRE LA DIRECCION ESCOLAR: LA APORTACION DE LAS PERCEPCIONES DE UN GRUPO DE DIRECTIVOS DE ANDALUCIA Y PAIS VASCO

Manuel Lorenzo Delgado

1.INTRODUCCION

Ultimamente viene hablándose bastante de la "cultura de la escuela" y de la "escuela como cultura" (GONZALEZ, 1990), entendiéndose por tal el conjunto de símbolos, percepciones, valores, actitudes, significados o creencias elaborados y compartidos **por** o **sobre** la comunidad escolar. Cabría preguntarse, dando un paso más en este línea de trabajo, si también existe una cultura de la función directiva en los centros y, en consecuencia, analizar cómo la expresan sus propios protagonistas, qué significados otorgan a su propia experiencia en el ejercicio del liderazgo escolar.

En este trabajo se intenta un acercamiento a dicha cultura a través del análisis de las metáforas sobre su actividad generadas por los propios directivos de dos Comunidades Autónomas: Andalucía y el País Vasco.

La cultura escolar no es tanto un conjunto de valores de la realidad **objetiva** como de la realidad **percibida** por los sujetos. El conjunto de estas percepciones propias de un grupo configura un "ambiente simbolizado" (RODRIGUEZ SANABRIA, 1981). Las metáforas vienen a ser un vehículo para la expresión plástica y sintética de esos símbolos compartidos. Como señala MINGORANCE (1990;317), la metáfora es "el único instrumento de la lengua que es importante para dar significado a nuestra experiencia".

Por tanto, el estudio de las metáforas sobre la función directiva puede ser una vía válida y complementaria para acercarse a su cultura, dado que constituyen uno de sus modos de expresión. Como señala BATES (1989), los individuos y los grupos articulan "la realidad cultural de la escuela" mediante una serie de mitos que pueden tomar tres aspectos o ropajes: las metáforas cumplen la función de dar significado y estructurar "lo que se obtiene mediante la experiencia" por un lado, y de determinar profunda, aunque inconscientemente, las actitudes para con las personas y la práctica por el otro.

2.FUNDAMENTACION

RODRIGUEZ DIEGUEZ (1988), tras una revisión de la literatura sobre metáforas educativas, toma como base para su estudio sobre estos tropos las definiciones de Lázaro Carreter ("Tropo mediante el cual se presentan como idénticos dos términos distintos") y de Greimas y Courtes ("Resultado de sustituir un lexema por otro, sustitución operada sobre un fondo de equivalencia semántica y en un contexto dado..."), señalando la amplitud de aplicaciones que el concepto de metáfora puede tener y que esquematiza en estos tres niveles:

- 1.- Nivel de "literatura metafórica", que implica un "acercamiento intuitivo y global"
- 2.- Nivel de alegoría
- 3.- Nivel de interdisciplinariedad

En cada uno de ellos, la metáfora cumple funciones tales como:

- Facilitación didáctica
- "Préstamo metodológico" o facilitación del transvase conceptual y metodológico de un área a otra.
- Difusión divulgadora
- Función selectiva de información
- Función distorsionadora, en cuanto que no es neutra ideológicamente.
- Función emotiva.

De esta amplia panorámica conceptual, el estudio que presentamos se fundamenta en las siguientes opciones:

- 1.- Las metáforas generadas se mueven en el primer nivel, el de "literatura metafórica", ya que son acercamientos "intuitivos y globales" a la función de dirección.
- 2.- Se cumplen funciones de facilitación didáctica, difusión divulgadora, selección de información, presentan la realidad distorsionada por el énfasis expresivo que poseen y tienen, así mismo, un alto valor emotivo, pues como señala MINGORANCE (1990) el lenguaje de la metáfora es vivenciado, significativo, analógico y simbólico.
- 3.- Se han tomado como criterios básicos de selección los exigidos en las definiciones de Lázaro y Greimas y Courtes citadas por RODRIGUEZ DIEGUEZ:
 - que presenten como idénticos dos términos que son diferentes
 - equivalencia semántica clara
 - indicación del conjunto o texto en el que están insertas, ya que la identidad de significado radica, como señala el propio Lázaro, en la mente del autor y la equivalencia tiene sentido sólo en un contexto determinado. De ahí, que se transcriba siempre el párrafo del que se ha extraído cada una de las metáforas del estudio.

3.ASPECTOS METODOLOGICOS

El trabajo surge en el contexto de los cursos de formación de directivos de Centros docentes, organizados por la Consejería de Educación en el caso de Andalucía, y por la

Universidad, en un curso de postgrado, también con mayoría de directivos en ejercicio becados por la Consejería, en el País Vasco.

Algunas de las sesiones se han dedicado a la **reflexión sobre la práctica de la función directiva** de los asistentes al objeto de extraer y elaborar un mapa que integrara sus percepciones y creencias, constituyendo así una actividad formativa de investigación en el aula, de investigación-acción, discutiendo colectivamente dichos mapas (LORENZO DELGADO, 1991).

El punto de partida, el instrumento, para la elaboración ha sido un cuestionario completamente abierto, al que han contestado sin límite de espacio y tiempo, y que más bien constituye, por su estructura, una técnica de evocación de recuerdos sólo que registrada por escrito. El mensaje central del instrumento es el siguiente:

"Exponga, con todas las matizaciones que desee, sus reflexiones sobre la práctica del cargo en su centro concreto: qué creencias y qué convicciones ha sacado a partir de su experiencia sobre el funcionamiento de un centro escolar, y qué explicaciones o justificaciones tiene de ellas; qué "hilos" se mueven de verdad en la dinámica de su centro; cuáles son los "auténticos" problemas desde su perspectiva personal; qué criterios pone en práctica, más o menos permanentemente, ante los conflictos; qué piensa sobre las posibilidades de renovación pedagógica en su centro concreto. En consecuencia, y desde su visión personal, ¿en qué consiste la labor de dirigir y organizar un centro educativo?"

De las contestaciones de los directivos asistentes se han extraído las diversas metáforas creadas por ellos mismos para exteriorizar sus vivencias, percepciones y creencias sobre los cargos de dirección, lo que constituye el objetivo, como queda dicho, del presente trabajo, al haberse obtenido a partir de la "mente del creador" como señala LAZARO CARRETER.

La muestra es la que aparece en el cuadro siguiente, distribuida por niveles educativos y por el tipo de cargo ocupado, menos en Enseñanzas Medias que, por el menor número de participantes, se presenta con los totales:

CARGO	ANDALUCIA	P. VASCO	TOTAL
EGB			
Director	16	16	32
Jefe de Estudios	10	3	13
Secretario	11	0	11
Coordinadores	2	0	2
No ocupan cargo	9	3	12
EE.UU.	7	6	13
TOTAL	55	28	83

Para ser fieles a la idea de que una metáfora es una figura expresiva que surge en un contexto concreto, se transcribe siempre el texto del que se ha tomado, reforzándola o ampliando su universo conceptual con las aportaciones de otros asistentes que inciden en la misma idea aunque no la nombren como tal metáfora.

4. LAS METAFORAS SOBRE LA DIRECCION

Se presentan estructuradas en función de la Comunidad Autónoma en la que han surgido. Unas aluden directamente al Director, otras a la dirección en sentido amplio, entendida como cualquier cargo de poder y otras, al equipo en su conjunto.

4.1. Metáforas de la muestra andaluza

Son las siguientes:

1.- El director es el "Aceite que lubrica":

"En alguna ocasión lo he dicho, la labor del director es similar a la del aceite que lubrica un motor. Por muy buenas que sean las piezas que forman un motor, difícilmente aquél va a funcionar bien si no es lubricado convenientemente."

Más adelante, este mismo director de EGB, de un pueblo de menos de 2.500 hbs. y con 9 años de experiencia en cargos, elabora otra variante de esta metáfora:

"La realidad es que un director hace de 'pieza esencial' a más de 'lubrificante'".

2.- "Director de Orquesta":

"Dirigir como el director de orquesta, cada uno tocando un instrumento y el director aunar con armonía los distintos sonidos."

(Coordinadora de Educación Infantil, de 50 años de edad)

3.- "Mendigo":

"Desde portero y mecanógrafo hasta hacer de 'mendigo' en el Ayuntamiento y Delegación".

(Director de EGB, centro de 6 unidades, 34 años y 3 de experiencia)

4.- "El Jamón del Emparedado":

"Los equipos directivos están tremendamente limitados, son el 'jamón del emparedado' entre la Administración y sus propios compañeros."

(Vicesecretario, BUP, 38 años, 2 de experiencia)

Muchas otras aportaciones insisten en la misma idea. Por ejemplo las dos siguientes:

"Es muy duro afrontar un cargo de tanta responsabilidad sin equívocos ni contradicciones, además se enfrenta una a veces con barreras impuestas (sin razón y sin fundamento) por parte de superiores (Inspección) ante las cuales una se siente impotente. Otras veces, aquellas iniciativas que se plantean son criticadas y no aceptadas por el resto de los integrantes del Centro, y aunque se realizan, son víctimas del cachondeo y burla."

(Directora de EBG, 8 unidades, pueblo de menos de 2.500 hbs., 5 meses de exp.)

"Nadie quiere problemas: ni 'superiores' ni 'subordinados'. Por consiguiente todo marchará, aunque sea por inercia, si resuelves los que surgen sin echar la pelota a los superiores (Delegación, Inspección) o sin solicitar colaboración de los 'subordinados' pues lo normal es que no se reciba ni la una ni la otra".

(Director EGB, 10 unidades, 36 años, 7 de experiencia)

5.- La persona de "mano izquierda"

"Los hilos movidos han sido los de 'mano izquierda' y diálogo". El sentido que tiene esta metáfora lo explicita el propio autor, Director de EGB con 6 años de experiencia, al señalar que "dirigir consiste en hacerlo sin que los demás se den cuenta de ello."

Otros completan el significado con la idea de, por ejemplo, que "hay que ser diplomático para contentar a todos" o de que es necesaria "mano izquierda" para "aunar todos los esfuerzos de los miembros de la comunidad escolar".

6.- El que "carga con el mochuelo":

"Pues casi siempre son los mismos quines ha de 'cargar con el mochuelo'".

(Director, EGB, 10 unidades, 36 años, 7 de experiencia)

7.- "El cabeza de turco"

"En unos años de dirección he sacado la convicción de que la labor de un director no está lo suficientemente reconocida, siendo además el cabeza de 'turco' de lo que sucede en la escuela."

(Director, EGB, 10 unidades, 56 años y 8 de experiencia)

8.- "El punto de mira"

"También observo que cuando la persona que ocupa un puesto directivo es mujer tiene sus ventajas (mayor confianza, más sensibilidad), pero también desventajas, porque aún no existe esa igualdad (en el aspecto laboral) y si es un habitat pequeño, es un punto o centro mayor de atención y de 'punto de mira'" (de la gente del pueblo)".

(Directora, EGB, pueblo de menos de 2.500 hbs)

9.- "El enemigo a batir"

"A la hora de organizar, tropezamos con la inercia de muchos años y un , pienso yo, exagerado individualismo de los maestros, que muchas veces no se 'dejan organizar' por sus compañeros, a los que en ocasiones miran como 'enemigos a batir'".

(Secretario, EGB, 26 unidades, 4 años en el cargo)

10.- El Jefe de Estudios como "vocero de enfermedades y ausencias"

Es la única metáfora específica sobre otros cargos directivos que ha aparecido en la muestra. Su autor es Jefe de Estudios de EGB, de un centro de 18 unidades:

"La Jefatura de Estudios es un cargo FORMAL y de tipo Administrativo. FORMAL por exigencia legal y administrativo por actuar de vocero de enfermedades y ausencias para conseguir que otro maestro/a rellene el hueco del enfermo/a o ausente".

4.2. Metáforas en la muestra del País Vasco

Aparecen las siguientes:

1.- "El que no puede echar broncas"

"De todas las formas, un director es la única persona que no puede 'echar broncas', pero sí recibirlas todas."

(Director, nombrado, BUP, 6 años de experiencia)

2.- "El que tira del carro":

"Dirigir consiste en "coordinar y animar al personal, tirando del carro". Pero, ¿Cómo?: "forzando la maquinaria sin llegar a romper el mismo".

(Director, EGB, 38 unidades, 32 años y 3 de experiencia)

Desde luego, también existe la visión contraria:

"Dirigir es "el andar detrás del personal."

(Jefa de Estudios, EGB, 25 unidades)

3.- "El defensor del profesorado":

"Hay muchos profesores que opinan que el director está para defender siempre al profesorado haya hecho lo que haya hecho".

(Sin cargo, EGB, 35 años)

4.- "El que lleva el barco a buen puerto":

"Dirigir es "para mí, 'llevar el barco a buen puerto.'"

(Directora, EGB, 22 unidades, primer año)

5.- "El resuelve problemas"

Es una metáfora con bastante predicamento:

"La figura del director es difícil de asumir y se confunde con la de compañero, el amigo que te resuelve problemas puntuales y se ocupa de la burocracia."

(Directora, EGB, 24 unidades)

"La dirección es "el lugar donde todos descargan sus problemas y de alguna forma te dejan 'el pastel' para que lo soluciones."

(Coordinador, EGB, 34 unidades)

"Los profesores son muy conformistas, por lo que la dirección "les da casi todo hecho."

(Director, 34 unidades, 9 años de experiencia)

6.- "El motor":

"Debe ser el 'motor' (...) para que todo el profesorado se implique en proyectos y programas innovadores."

(Director, EGB, 23 unidades, 4 años de experiencia)

7.- "El enmarcado"

"Debe ser una persona que 'les `llegue' personalmente a todos y no esté enmarcado, pertenezca, a ninguna de las `camarillas' que surgen en el Centro".

(Directora, EGB, 4 años de experiencia)

8.- "El cargo es una carga":

"El cargo directivo es mi centro es una carga."

(Director, EPA, 33 años, 2 de experiencia)

9.- "El comodín":

"La función que actualmente estamos realizando se podría definir con la palabra `comodín'. Somos maestros, secretarios, jefes de estudios, porteros, encargados del comedor, contables, jefes de servicio de emergencias, cerrajeros, consoladores, etc..."

(Director, 37 años, pueblo de menos de 2.500 hbs., 7 años de experiencia)

10.- "El Jamón del emparedado":

No aparece expresada en estos mismos términos esta metáfora, pero la idea aparece reiteradamente como en la muestra andaluza. Es la razón por la que no la obviamos. Véase este ejemplo:

"También me ha tocado ver de cerca la presión de la Administración para ubicar en nuestro centro un Instituto que ya existe, en Bilbao, por otro lado los padres en otra posición y yo en el medio con mi inexperiencia."

(Directora, 22 unidades, primer año)

5. ANALISIS

Las 19 metáforas obtenidas nos hacen intuir una cultura profesional de los directivos de centros educativos que gira en torno a dos ejes:

1º.- Las **funciones** que desarrollan y, sobre todo, el **modo** en que las perciben y vivencian. Estas parecen ser dichas funciones:

1.- **Sufridor**: Hacen referencia directa a ella las metáforas del **mochuelo**, **cabeza de turco**, **vocero** de enfermedades y ausencias, la **carga** del cargo, el **jamón del emparedado** y el **recibidor de broncas**.

2.- **Atemperador y solucionador de los problemas**: El **resuelve problemas** y el **comodín** recoge esta función.

3.- **Suavizador de relaciones**. Así lo expresan las del **Aceite que lubrica**, la **mano izquierda** o el **defensor del profesorado**.

4.- **Gestor**: El **mendigo**.

5.- **Coordinador**: El **director de orquesta**.

6.- **Dinamizador**: **Punto de Mira**, el **carro**, el **motor**, y el **barco**.

7.- **Política**, en el sentir del paradigma socio-crítico: **enemigo a batir** y el **enmarcado**.

2º.- El segundo eje nos hace ver una **cultura bipolar**, en la que predominan las percepciones y creencias negativas sobre las positivas o profesionalmente atrayentes. El gráfico siguiente trata de representar gráficamente este eje, relacionándolo, a la vez, con el anterior:

+	Carro	Dinamizador
Barco		
	Aceite	Coordinador
	Mano izquierda	
	Director de orquesta	
<hr/>		
Motor	Snavezador	+Política
		Atemporador
	Mochuelo	
	Turco	
	Enemigo	Gestor
	Vocero	
	Enmarcado	
	Carga	
	Broncas	
	Jamón	
	Punto de mira	
	Defensor	
	Resuelve problemas	
	Comodín	
----	Mendigo	

6. CONCLUSIONES

No son abundantes, y menos aún aparecen en estudios sistematizadas, las metáforas sobre la dirección en la literatura científico-pedagógica. Pero algunas de ellas, vienen a coincidir con las obtenidas en este estudio. Así, BURGESS (1983) considera al director como "definidor de la realidad crítica" de la escuela, metáfora que puede emparentar con las de "director de orquesta", "el que tira del carro", o "el que lleva el barco a buen puerto". PASCUAL (1988) destaca también la imagen de la dirección como "motor de culturización ideológica", ANTUNEZ (1991) utiliza la metáfora del "equilibrista circense", emparentada con algunas del estudio como la de "comodín"; MORGAN y HALL (en ANTUNEZ, 1991) emplean la del "reloj de arena", situando en el cuello al directivo, que nos recuerda al "jamón del emparedado", así como la utilizada por LORENZO DELGADO (1991) cuando habla de la función "sanwich" del directivo: ni puede ejercer influencia real "hacia abajo", ni tiene influencia "hacia arriba" pero sí presiones de ambos lados. Otras metáforas nos reflejan las palabras de BALL (1989:160):

"Como los primeros ministros, los directores son personas a quienes sus subordinados se inclinan a odiar".

A pesar de todo, el estudio aporta algunas conclusiones de interés:

1ª.- Se ha construido un elenco de metáforas bastante expresivas en torno a la percepción que los directivos tienen de su tarea, lo que amplía la comprensión de su cultura profesional en este momento. Como indica BATES (1989:46), el "carácter" de una escuela tiene mucho que ver con las metáforas que se utilizan en su seno. También la cultura profesional del director tiene que ver con ellos.

2ª.- Se agranda notablemente el universo de metáforas sobre la dirección que hoy aporta la literatura organizativa.

3ª.- No hay diferencias cualitativas entre las dos Comunidades Autónomas estudiadas.

4ª.- Ofrecen una visión y una percepción predominantemente negativa de la profesión y su cultura.

5ª.- No sería disparatado incluir, a partir de este estudio, nuevas **funciones** en los manuales sobre directivos de centros escolares, de manera que junto a las "idealizadas" o nomativas que hoy figuran, se reflejen también otras bastante "explicativas" de la realidad, tales como la de "sufridor".

Ello, con todas las reservas que los analistas explicitan en relación con las metáforas, pues como resulta fácil de suponer, no explican toda la cultura profesional del directivo, dado su carácter sincrético. Así TYLER (1991:14) señala en relación con las metáforas sobre la escuela:

"Cualquier tentativa de definir la escuela en términos de sus actividades, logros o estructura formal parece implicar dificultades tan grandes que con frecuencia el analista social se queda en metáforas que no hacen justicia a la complejidad de la institución".

RODRIGUEZ DIEGUEZ (1988) es aún más crítico, al considerar que "tan sólo en una dimensión de facilitación de la comunicación para personas no suficientemente capacitadas cabría considerar que las metáforas tendrían valor. Apenas poco más que está". No obstante, desde una postura epistemológica interpretativa o fenomenológica, las conclusiones de este estudio nos siguen pareciendo válidas. También lo son desde lo que BATES (1989:49) llamaría un "proceder crítico" en Organización Escolar, ya que este proceder se mueve en tres planos:

- Reflexión sobre las metáforas que se intercambian dentro de la escuela y su renegociación.
- Reconstrucción de los rituales.
- Utilización del lenguaje crítico como mecanismo de control en las negociaciones.

BIBLIOGRAFIA

- ANTUNEZ, S. (1991): "El estado de la cuestión", **Cuadernos de Pedagogía**, 189.
- (1991): "La formación inicial y permanente", **Cuadernos de Pedagogía**, 189.

- BALL, S. (1989): **La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la Organización Escolar**, Paidós-MEC, Madrid.
- BATES, R. (1989): "Administración de la educación: hacia un proceso crítico". En HUSEN, T. y POSTLETHWAITE, T. (Dtores): **Enciclopedia Internacional de la Educación**, Vicens-Vives, MEC, Barcelona.
- BURGESS (1983): **Experiencing Comprehensive Education**, Methmen, Londres.
- GONZALEZ, M^a Teresa (1990): "Investigación en Organización Escolar: el análisis de la cultura organizativa", **Anales de Pedagogía**, Servicio de Publicaciones, Universidad de Murcia.
- LORENZO DELGADO, M. (1991): **El liderazgo instructivo de los Centros Escolares en un contexto de formación reflexiva y colaborativa**, Premio "Joaquín Guichot" de investigación educativa, Consejería de Educación, Junta de Andalucía, inédito.
- MINGORANCE, P. (1990): "El contexto como cultura significativa en el pensamiento del profesor. Metáforas institucionales", **El Centro Educativo. Nuevas perspectivas organizativas**, GID, Universidad de Sevilla.
- PASCUAL, R. (1988): "La función directiva en el contexto Socio-Educativo actual", en PASCUAL, R. (Coord.): **La gestión educativa ante la innovación y el cambio**, II Congreso Mundial Vasco, Narcea, Madrid.
- RODRIGUEZ DIEGUEZ, J. L. (1988): "Las metáforas en la enseñanza", **Enseñanza**, nº 6.
- RODRIGUEZ SANABRIA, F. (1981): "Percepción del ambiente". En JIMENEZ BURILLO (Ed.): **Psicología y Medio Ambiente**, CEOTMA, Madrid.
- TYLER, W. (1991): **Organización Escolar**, Morata, Madrid.