



Santos Guerra, M. A. (2015). *Las feromonas de la manzana. El valor educativo de la dirección escolar*. Barcelona, Graó, 134 páginas.

El autor informa en la *presentación* sobre las razones que le han llevado escribir este libro. La primera fue la experiencia vivida de haber dirigido un centro educativo privado en Madrid, allá por la década de los 70, durante casi cuatro años y que acabó bruscamente. Entonces ya se preguntaba por las funciones del director, si debía atender a las relaciones con la comunidad educativa o a la eficacia.

Más adelante, enseñó la materia Dirección de Centros Escolares en la Universidad de Málaga, donde trató, junto con los alumnos, temas como la dirección unipersonal en la escuela, o lo que sienten los directores en el desarrollo de sus funciones. También ha participado en formación de directores. Igualmente le preocupa que en la cultura liberal en que estamos insertos el director sea un gerente de la empresa, que es la escuela, con una visión jerárquica y autoritaria de la educación.

La tesis que defiende Santos Guerra es la de una dirección como “representante de la comunidad” (página 11), que la elige, y “un generador de feromonas que propicia el crecimiento y la maduración” (página 12).

Entremos ya en tema. Existen distintas formas de dirigir, pero en una comunidad educativa un director tiene que “ser capaz de sacar lo mejor que hay dentro de cada una de las personas con las que trabaja” (página 15). Podría hacer sonreír a muchos, si se aplicara esto también a la dirección de una empresa que produce determinados objetos con el fin de obtener buenos beneficios, pero tampoco estaría nada mal que actuara en esta línea.

¿Cuál debería ser la función directiva? ¿La representada por un profesional, un gerente, un líder, un carácter fuerte unipersonal, un gobernante femenino o sólo masculino, algo permanente, una persona autoritaria, capaz de imponer reglas establecidas? La simple enumeración de posibles características da una idea de la dificultad que tiene dirigir una escuela en la actualidad.

La participación democrática en los Centros es imprescindible, a pesar de tanta navegación a contracorriente, si queremos la implicación en ellos de la comunidad escolar. Para lograrla la dirección necesita tener tareas de interés y una buena formación. Mas esto sólo no basta, depende mucho de la disposición de los claustros y de las condiciones de trabajo del profesorado y alumnado. En esto es muy difícil avanzar. La dirección choca con la Administración, que

le exige que obligue a cumplir sus deberes a los profesores y para ello no ha encontrado un modo mejor que la incentiviación económica. También con padres y madres, que le piden que los estudiantes aprendan y promocionen. Burocracia y control disciplinar acaban imponiéndose y a ello han de dedicar sus mejores esfuerzos. Así se van deteriorando las tareas escolares y se queman las personas, siendo necesario cambiarlas de vez en cuando.

No digamos nada si consideramos que la escuela tiene que «formar ciudadanos» (página 37), como cree el autor, lo que significa que deben aprender a pensar, a hablar, a participar y a cumplir sus obligaciones propias. Sin embargo, Santos Guerra escribe, por el contrario, párrafos muy sentidos, como este: «He visto con estupor e indignación cómo el poder ha protegido a directores y directoras que han convertido en víctimas a miembros del profesorado. No es justo, y menos en el sistema educativo, que el poder apoye los verdugos en lugar de proteger a las víctimas» (página 39).

El acceso de la mujer a la dirección es un problema que hay que conocer para poder resolverlo. No hay por qué ocultar que, a veces, las propias mujeres se autoexcluyen por considerar más importantes otras obligaciones como la casa, el cuidado de los hijos, los embarazos, los estereotipos, las malas experiencias, etc. Santos Guerra aboga por comprometerse en la causa femenina y escribe así: «En la medida en que las mujeres accedan a los puestos de elección, se podrá comprobar que la escuela se abre a dimensiones más cargadas de sensibilidad, de racionalidad y de ética» (página 61).

La dirección escolar puede mejorarse, desde luego. Mucho ha de contribuir a ello la experiencia y la voluntad de los profesionales que son capaces de superar circunstancias e incluso leyes. Hay que investigar sobre la práctica, a pesar de las dificultades, y compartir las experiencias. Sobre esto el autor ofrece relatos deliciosos, que, además, son reales, y que muestran gran entusiasmo por la enseñanza.

Una cosa de la que no se puede prescindir es la visión que tienen los propios estudiantes del equipo directivo. Esto impulsa la necesidad de ver su propia imagen en espejo. Cuando ven al equipo directivo como un conjunto de personas cercanas, sensibles y afectivas superan el autoritarismo y el control, cambiándolo por el respeto. Lo peor que puede hacer la dirección es cultivar la invisibilidad, que no propician nunca la necesaria autocrítica, por considerarse autosuficiente, en lugar de aceptar que se cometen errores y que se puede mejorar. Esto se consigue «haciendo viables los procesos de reflexión que pongan la institución en el camino de la mejora» (página 25).

Ciertamente, varias ideas de este libro habían sido ya publicadas por el autor, como él mismo reconoce en la *presentación*, por lo que a sus seguidores ya les sonarán. No obstante, reunir las de nuevo no es inoportuno en estos tiempos en

que las últimas leyes y decretos educativos tratan de controlar, cada vez más, la función directiva. Las administraciones de cultura liberal obligan a las direcciones a ir pasando por el aro de sus directrices, unipersonalizándolas continuamente e incentivando su representación oficial. Esto hace que los Claustros cuenten ya bien poco y los Consejos Escolares vayan viendo limitadas sus actuaciones. El poder administrativo de los equipos directivos se incrementa en la medida en que va disminuyendo la participación de la comunidad educativa. Los Centros son susceptibles de ir acercándose a la gestión empresarial, donde priva la pura eficacia económica y competitiva. Alguien tiene que poner todo esto en evidencia y libros como el de Santos Guerra recrean bien los peligros y amenazas que nos van rodeando de manera callada pero con persistencia y tenacidad. La Administración tiene en el nombramiento de dirección un problema no resuelto e imprescindible de encarrilar.

No se podrá decir tampoco que el titular de este trabajo carezca de originalidad. Para su autor es una metáfora de lo que debiera ser la dirección de un centro. Igual que unas frutas maduran en el contacto con la manzana, gracias a las reacciones de sus sustancias químicas, las feromonas, que provocan crecimiento, de la misma manera la dirección escolar debe impulsar la maduración de las personas que trabajan a su alrededor. Por cierto, cuán necesarias son las feromonas en las escuelas hoy.

*Julián Arroyo Pomedá*  
Catedrático de Filosofía de Instituto, España

