Las feromonas de la manzana

El valor educativo de la dirección escolar

Miguel Ángel Santos Guerra

Acción directiva | **307**

Colección Acción directiva
Serie Organización y gestión educativa
Directores de la colección: Serafín Antúnez y Jesús Viñas
© Miguel Ángel Santos Guerra
© de la primera edición: 2013, Homo Sapiens Ediciones
© de esta edición: Editorial GRAÓ, de IRIF, SL
C/ Hurtado, 29. 08022 Barcelona
www.grao.com

1.ª edición: enero 2015
ISBN: 978-84-9980-559-7
D.L.: B 26627-2014

Diseño de cubierta: Xavier Aguiló
Impresión: Imprimeix
Impreso en España

Quedan rigurosamente prohibidos y estarán sometidos a las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción o total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de ésta por cualquier medio, tanto si es eléctrico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (*www.conlicencia.com*, 917 021 970 / 932 720 447).

A Manuel Seisdedos López, un hermano
que llegó a mi vida ya crecidito,
con barba florida, sonrisa perenne y corazón
sin fronteras.

Índice

Presentación | 9

1. El concepto de dirección | 13

2. El sentido de la dirección | 17
Profesionalismo | 20
Gerencialismo | 21
Personalismo | 22
Sexismo | 22
Perennialismo | 23
Autoritarismo | 24

3. Dirección escolar y participación democrática | 25
Directivos y dinamización democrática | 26
¿Por qué (no) se presentan a la función directiva? | 28
¿A quién sienten (se siente) que representan? | 29
¿A qué se dedican los directivos? | 30
¿Dónde trabajan? | 31
¿Cómo finalizan su fase de directivos? | 32

4. La importancia de los motivos | 33
Motivos pedagógicamente ricos | 34
Motivos pedagógicamente pobres | 34
Motivos espurios | 35

5. El sentido de pertenencia | 37

6. Estilos de dirección | 41
Primera parte: preparación de la experiencia | 42
Segunda parte: construcción del pueblo | 43
Tercera parte: análisis de la experiencia | 43
Cuarta parte: conclusiones | 44

7. Mujer y dirección | 45

El acceso de la mujer a la dirección | 45
La «ortodoxia» epistemológica de la institución escolar | 47
Las causas de la (auto)exclusión | 51
Especificidad de la función directiva escolar | 55
Algunas pistas para avanzar | 59
Epílogo | 61

8. Cuatro triángulos para mejorar la dirección escolar | 63
1.er triángulo. Las condiciones de la mejora: querer, saber, poder | 65
2.º triángulo. El contenido de la mejora: discurso, actidudes, prácticas | 66
3.er triángulo. Las estrategias de la mejora: investigación, perfeccionamiento, innovación | 67
4.º triángulo. Los ámbitos de la mejora: escuela, familia, sociedad | 69
Epílogo para despistados | 71

9. El valor de la experiencia | 73
Jefes tóxicos en educación | 74
Aprender de la experiencia | 76
El niño del globo | 79
La niña de las «oes» | 82
Reencuentro con el primer amor | 84
La rebelión de las moscas | 86
El harén pedagógico | 89
El probador de imagen | 91

10. La imagen en el espejo. El equipo directivo visto por el alumnado | 95
El marco del espejo | 95
La imagen en el espejo | 98
La cirugía en el espejo | 107
El uso del espejo | 114

11. Sin autocrítica no hay mejora | 117
Echar balones fuera | 119
La fertilidad del error | 122
Articulación de la autocrítica | 124
La asunción de la crítica | 124

Bibliografía | 127

Allá en tiempos muy remotos, un día de los más calurosos del invierno el Director de la Escuela entró sorpresivamente al aula en que el Grillo daba a los Grillitos su clase sobre el arte de cantar, precisamente en el momento de la exposición en que les explicaba que la voz del Grillo era la mejor y la más bella entre todas las voces, pues se producía mediante el adecuado frotamiento de las alas contra los costados, en tanto los Pájaros cantaban tan mal porque se empeñaban en hacerlo con la garganta, evidentemente el órgano del cuerpo menos indicado para emitir sonidos dulces y armoniosos.

Al escuchar aquello, el Director, que era un Grillo muy viejo y muy sabio, asintió varias veces con la cabeza y se retiró, satisfecho de que en la Escuela todo siguiera como en sus tiempos. (Monterroso, 1997)

Presentación

Hace años que tenía el deseo de escribir este libro sobre dirección. Y no son pocos los motivos que me impulsaban a ello. El primero fue haber vivido la experiencia de dirigir un centro educativo en Madrid durante casi cuatro años. Experiencia agridulce porque si bien comenzó con un proyecto y un desarrollo más que prometedor, terminó de forma abrupta con un golpe de poder que cortó bruscamente la experiencia.

No es el momento de abordar el problema que se me presentó al aceptar la invitación de dirigir un colegio. Digo esto porque se trataba de un centro privado de gran tamaño y con todos los niveles previos a la universidad, habiendo defendido de forma intensa y constante la importancia de la escuela pública. Quizá pudo más el deseo de hacer posible un sueño. Y en el comienzo así fue. Aunque el desarrollo de la experiencia provocó un forcejeo con el titular del centro que fue creciendo hasta la probablemente inevitable ruptura final.

La gota que colmó el vaso fue mi negativa a manifestarme contra la LODE (Ley Orgánica para el Desarrollo de la Educación, 1985) ya que yo entendía que la nueva ley suponía un avance para la educación de mi país y, por supuesto, entre mis obligaciones contractuales no existía la de defender las ideas e intereses del empresario.

El libro que publiqué bajo el título *Yo te educo, tú me educas* cuenta la experiencia de mi primer año de dirección (Santos Guerra, 1982, 1999 y 2002). Tuve en mente escribir una segunda parte sobre el desenlace que iba a llevar por título «Él se lucra». En el seno del estupendo equipo que concibió y desarrolló el proyecto nos planteábamos con frecuencia un hecho incontestable: «con nuestros afanes docentes cobramos un sueldo y, al mismo tiempo, hacemos próspero un negocio que crece sin cesar», decíamos. Como colegio privado había ingresos por matrícula, por venta de uniformes, por realización de actividades extraescolares... El colegio tuvo 700 alumnos y alumnas el primer año, 900 el segundo, 1.200 el tercero, 1.700 el cuarto y último que yo lo dirigí...

A lo que voy: en el ejercicio de mis tareas de dirección me pregunté muchas veces cuál era la esencia de mi función. ¿Mandar, coordinar, controlar, exigir, animar, proponer, estimular, formar, ayudar...? ¿Tenía que dar más peso a las relaciones que a la eficacia? ¿Era el cultivo de las relaciones la base de la eficacia?

El segundo motivo fue el haber impartido la asignatura de dirección de centros escolares durante varios años en la Universidad de Málaga. Impartir una asignatura es la mejor forma de aprender algo sobre ella. Te obliga a leer, a investigar, a preguntar, a responder, a sugerir, a debatir, a dialogar, a escuchar a los alumnos y a los profesionales en ejercicio.

Recuerdo que un año los alumnos y alumnas del curso propusieron partir de esta espinosa cuestión: ¿es necesario un director o una directora como órgano unipersonal en una escuela? Los argumentos en contra no eran baladíes. A algunos de ellos yo mismo me sumaba con entusiasmo. Está claro que cuando alguien piensa por todos, los demás tienden a no pensar. Cuando alguien se responsabiliza de todo, existe el peligro de que nadie más se responsabilice de nada. Cuando uno decide por todos es más que probable que los demás se inhiban ante las decisiones.

Otro año, a sugerencia de los alumnos y alumnas, incluimos un tema novedoso en el currículum. Digo novedoso porque nunca lo había visto anteriormente en ningún temario sobre dirección. La pregunta se formuló en estos términos: ¿Qué sentimientos tienen los directores y directoras en el desarrollo de sus funciones?

El tercer motivo es el haber participado en experiencias de formación de directores y directoras. Muchas veces tuve que compartir la experiencia con inspectores de Educación. Después de recibir de ellos unas bien estructuradas indicaciones sobre la importancia de su gestión y sobre la necesidad de conocer, cumplir y hacer cumplir la normativa, mi propuesta resultaba un tanto desconcertante: «¿por qué no pensar que la obligación de un director o directora es analizar la normativa, criticarla con dureza y exigir a los responsables una explicación rigurosa sobre su finalidad y sentido?».

El cuarto motivo es la consideración de que esta función es realmente importante en las escuelas. No tanto por las actividades que se realizan en ella cuanto por el sentido que las inspira. He visto cientos de libros sobre dirección. La mayoría de ellos se preocupan por explicar cuáles son las tareas que deben realizar los directores y directoras. He visto menos que tengan como objetivo explicar cuál es el sentido de la función. Es decir, cuál es el cometido, la finalidad, la esencia de la tarea.

El quinto es la inquietud que me asalta sobre la época que estamos viviendo y sus negativas influencias en la educación. Vivimos inmersos en la cultura neoliberal. De ahí se deriva una obsesión por la competitividad, por la eficacia, por el individualismo, por la privatización, por la reificación

del conocimiento. Todo ello lleva a entender la escuela como una empresa y al director como un gerente. Creo, con Laval (2004) que la escuela no es una empresa, aunque cuente con alguna de sus características. No tiene fines similares, no trabaja con materiales sino con personas, la naturaleza de la autoridad es completamente distinta...

El sexto motivo es la preocupación que me causa ver casos de abuso de poder inadmisibles en el ejercicio de la función. Casos en los que un evidente y flagrante mal desempeño de la función se ve respaldado por la inspección educativa. Me molesta el abuso de poder, pero lo veo especialmente inadmisible en educación.

Es probable que el título le haya sorprendido a algún lector. Me gustan las metáforas para expresar ideas, aunque sé que la metáfora ilumina una parte de la realidad y deja otras partes en la penumbra.

Metamos en una bolsa de plástico una manzana con varios caquis, nísperos o cualquier otra fruta que no esté madura. Al cabo de unos días las frutas que están en contacto con la manzana madurarán. El efecto se debe a las feromonas que tiene la manzana. Esa influencia de la manzana me parece una excelente metáfora de la dirección escolar. La dirección es una fuerza que consigue que las personas que están alrededor de quien la ejerce acaben madurando y alcanzando su sazón. Sin ningún ruido. Sin ninguna violencia.

El diccionario define así la palabra *feromona*: «sustancia química que, emitida en dosis ínfimas por un individuo en el medio exterior, provoca en los congéneres reacciones comportamentales específicas». La acción de la autoridad ha de ser esa sustancia casi mágica que provoca el crecimiento. La etimología de la palabra *autoridad* tiene esa misma concepción de la que estoy hablando. En efecto, la palabra *autoridad* proviene del verbo latino *auctor augere*, que significa «hacer crecer».

Hay otras formas de entender la dirección. Algunas de ellas son propias de este momento, caracterizado por la filosofía de la cultura neoliberal. Me preocupa en especial la corriente empresarial que trata de convertir a la persona que dirige una escuela en un mero gestor.

Una visión jerárquica de la dirección, descendente, autoritaria es poco coherente con la naturaleza educativa de la escuela. Porque la escuela tiene que enseñar ciudadanía. Y los ciudadanos piensan, deciden, participan y exigen. Los ciudadanos no son profesionales de la obediencia sino del compromiso.

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 la actividad y generador de buen clima y de relaciones positivas. Inspirador de proyecto 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. Al hacerlo así, no deja crecer a los otros. El director (me gusta más hablar de equipo directivo) es el que sirve de aglutinador de la comunidad. Una persona que se apasiona por la formación verdadera, que va más allá de los simples aprendizajes intelectuales. En definitiva un generador de feromonas que propicia el crecimiento y la maduración.

Algunos textos se han publicado previamente. Por eso hay algunas ideas que se repiten. Por ejemplo la idea de que la palabra *autoridad* proviene del verbo latino *auctor*, *augere* que significa «hacer crecer». En realidad es la idea matriz de este libro. De todos modos, pido disculpas a la persona que lo lee ya que con buena lógica pensará que con una vez hubiera bastado. He preferido dejar los textos tal como se redactaron inicialmente. Sólo respetando su contenido inicial conservarán su sentido.

Espero que este libro sirva para recrear la función directiva, tan importante en las escuelas y tan peligrosamente amenazada por la filosofía de algunas leyes y por las coordenadas en que se mueve la cultura neoliberal.

Pensará quien lo lea que se trata de un libro que va contracorriente. Es más que probable. Sé que es más difícil avanzar en contra de ella que a favor. Pero solo a los peces muertos los arrastra la corriente.

1

El concepto de dirección

El título de este libro, *Las feromonas de la manzana*, constituye, a mi juicio, una excelente metáfora sobre la dirección escolar. Las manzanas, como decía en la presentación, tienen unas feromonas de tal naturaleza que, si metes en una bolsa de plástico una manzana madura y frutas verdes, las feromonas de la manzana hacen que las frutas verdes maduren.

Me lo habían contado y lo quise comprobar. Coloqué una manzana en el interior de una bolsa y metí con ella varios caquis verdes. Fuera de la bolsa dejé otros caquis, igualmente verdes. Al cabo de unos días, los caquis que estaban fuera de la bolsa seguían verdes mientras que los que habían recibido la influencia de las feromonas de la manzana estaban ya maduros.

Pienso que esta es una poderosa y precisa metáfora de la dirección. La dirección educativa ha de ser una influencia silenciosa, persistente y beneficiosa que hace crecer a quienes están al lado.

Cuando hablo de dirección educativa no lo hago solo por el hecho de que se trata del director de una institución educativa sino porque pienso en un tipo de dirección que educa a quien la ejerce y a quien recibe su influencia.

La polisemia de las palabras hace que muchas veces nos confundamos creyendo que estamos hablando de lo mismo. El lenguaje sirve para entendernos y también para confundirnos.

¿Qué quiere decir una persona cuando habla de «un buen director o una buena directora»? ¿Habla de un jefe, de un guía, de un coordinador, de un amigo, de un maestro, de un padre, de un líder, de un técnico, de un gerente, de un hermano mayor, de un capataz...?