

---

## El acceso a la dirección de un centro educativo público

### Conclusiones y Propuestas

---

Joan Teixidó Saballs y equipo  
Universitat de Girona

## V. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE FUTURO

La reflexión llevada a cabo a lo largo del proceso de investigación en torno a una realidad que nos era conocida y de la que pretendíamos llegar a tener un conocimiento científico más riguroso nos ha llevado a estudiar los factores internos de los candidatos a la dirección en el proceso de acceso al cargo.

Una vez llegados al final del proceso investigador se impone realizar una síntesis conclusiva de los diversos resultados, como en norma en cualquier trabajo de investigación que se proponga la mejora de la realidad estudiada. Ello no obstante, antes de abordarlo es necesario establecer el enfoque general que se va a dar a la cuestión el cual, a su vez, va a determinar la estructura del capítulo

Adoptamos una doble perspectiva. En primer lugar se procede a presentar las conclusiones que se desprenden de la investigación, pero lo cual, previamente, se

exponen las limitaciones inherentes a la tarea realizada. En segundo lugar, se efectúan propuestas de futuro, bien a partir de aspectos consensuados por el equipo de investigación o bien a raíz de sugerencias e ideas aportadas por los informantes. Como epílogo del proceso de investigación, se añade un último apartado, de carácter marcadamente prospectivo, donde se establecen posibles líneas de investigación para profundizar en este campo, tanto referidas a la dirección escolar, en general, como al proceso de acceso, en particular. Finalmente, se añaden algunas notas finales de ubicación de la investigación realizada en el contexto de incertidumbre en el que se halla el modelo de dirección escolar en la actualidad



Esquema de la presentación de conclusiones y propuestas

La secuencia de acciones planteada constituye la línea de acción que ha de hacer posible el avance científico en torno al tema tratado

## **V.1. Limitaciones de la investigación**

Las conclusiones, y también las propuestas que se derivan de la investigación han de ser consideradas en el marco de las limitaciones inherentes a las circunstancias en las que se ha llevado a cabo la investigación y los supuestos de los cuales se ha partido. Para valorarlas en su justa medida y, también, para facilitar la contextualización de las reflexiones que puedan derivarse de ellas, damos cuenta de las limitaciones que han influido en su realización. Son éstas :

A. Los procesos mentales estudiados son el resultado de múltiples influencias, por lo cual están estrechamente vinculados al contexto. La investigación realizada se encuentra, por tanto, estrechamente vinculada al marco organizativo y al modelo directivo vigentes. Las conclusiones que de ella van a desprenderse no son trasladables a otros modelos de dirección.

B. La investigación realizada no pretende llegar a la generalización de los resultados más allá de la realidad estudiada. Se caracteriza por la voluntad de efectuar una descripción panorámica de un conjunto de factores mentales de los candidatos a la dirección de una escuela o un instituto.

La aproximación descriptiva utilizada no permite intuir la existencia de relaciones ; no es posible, en cambio, concluir que tales relaciones existen realmente, lo cual es más propio de investigaciones experimentales.

C. Son múltiples los factores que influyen sobre las percepciones de los candidatos a la dirección. En la investigación sólo se han considerado algunos de ellos (edad, sexo, tamaño del centro, formación, etc.). Ello no obstante, parece obvia la incidencia de otros factores tales como la ubicación rural/urbana/suburbial, etc., el nivel socioeconómico predominante, etc. También habría sido interesante considerar la influencia de la cultura del centro en las percepciones de los candidatos.

D. La metodología utilizada para acceder a la información constituye también una limitación de la investigación. Situados en una perspectiva antropológica, de comprensión de la realidad, nos interesa llegar a conocer algunas de las percepciones de

los candidatos a la dirección en relación a la manera como llegaron a ser directores. La elección del método de encuestas, con la utilización complementaria de cuestionarios y entrevistas, posibilita una aproximación genérica a las cuestiones planteadas, a la vez que ha permitido profundizar en las interpretaciones y los significados que las personas encuestadas otorgan a esa realidad.. Presenta, no obstante, el inconveniente de partir de un conjunto de categorías establecidas previamente, lo cual resta espontaneidad e introduce posibles sesgos en las respuestas.

Cada una de las metodologías tiene unas características que la hacen más apropiada para la búsqueda de una determinada información y, a su vez, presenta condicionantes en su aplicación. Los resultados están condicionados, por tanto, por los métodos utilizados ; es caso de haber utilizado otros métodos, es posible que la conclusiones obtenidas hubieran sido otras.

E. Aunque el cuestionario utilizado en la recogida de datos fue sometido a un proceso de validación en cuanto a su contenido y, antes de ser aplicado de forma generalizada, se realizó un estudio piloto, presenta problemas de consistencia, dado que pueden darse discrepancias entre las respuestas dadas a los diversos ítems y las percepciones y motivaciones reales de los candidatos. No conocemos, por otra parte, ninguna manera de proceder alternativa que garantice la sinceridad de los informantes cuando estos son interrogados sobre cuestiones subjetivas, que les suponen una actividad de introspección en torno a sus propios procesos de construcción de conocimientos. Se trata de un aspecto interno al individuo y, por tanto, difícilmente objetivable. La verdad no es algo externo a la persona, que puede ser verificado, sino que va ligada a la propia vivencia de la realidad.

F. La intervención del conjunto de miembros del equipo de investigación en el proceso de recogida de datos, aún habiéndose realizado sesiones de formación previas y reuniones de coordinación y resolución de incidencias, aporta elementos de diversidad a la investigación, pues constituyen un elemento interactuante en la realización de las entrevistas y, por tanto, de una manera indirecta, hay una posible incidencia de sus factores mentales en torno al tema estudiado.

Son diversas, en su conjunto, las limitaciones que afectan a la investigación. Consideramos, no obstante, que en ningún caso invalidan el trabajo realizado sino que lo contextualizan.

## **V. 2. Conclusiones**

La presentación de conclusiones constituye la fase culminante de un proceso de investigación. Se trata de exponer, de una manera sintética, las principales informaciones y resultados obtenidos en relación al tema estudiado, los cuales han ido apareciendo a lo largo de los diversos capítulos del informe

En la presentación de las conclusiones, es posible establecer una distinción entre las que se desprenden del marco teórico (números 1 y 2) , las que se refieren al desarrollo de la investigación (números 3 y 4) y, finalmente, las conclusiones propias de la investigación (a partir de la cinco) , es decir, las que responden a los objetivos planteados en 4.1.1.

### **V.2.1. Referidas al marco teórico**

1.- La investigación sobre los procesos cognitivos, que en el terreno educativo se ha centrado primordialmente en la figura del profesor, parte del postulado que para mejorar un proceso educativo en primer lugar hay que comprender lo que sucede en su interior. La aplicación de este mismo postulado a la dirección de centros educativos nos lleva a considerar a los directores como personas que ha de actuar en contextos complejos, donde deben interactuar con diversas personas, intereses, órganos, entidades... cada uno de los cuales parte de una definición de la situación de interacción que viene determinada por el rol que desempeña y por los objetivos que pretende conseguir.

2.- La aproximación a la dirección desde una perspectiva sociocognitiva supone prestar una atención predominante a la dimensión psicológica de la persona (sus percepciones, sus motivaciones, sus valores...) entendiéndola como un factor esencial en la determinación de lo que finalmente va a hacer. En este proceso tienen un papel esencial los significados otorgados a las diversas realidades y procesos de la organización.

El abordaje de la actuación de los candidatos a la dirección desde esta perspectiva facilita la comprensión de los dilemas que deben afrontar, la vez que posibilita considerarlos a la luz del contexto en el cual se desarrollan, en íntima

conexión con los problemas o situaciones cotidianas que está viviendo el centro: resolución de un conflicto, motivación del profesorado, insatisfacción ante la dirección, ausencia de personas dispuestas a acceder al cargo, etc.

### **V.2.2. Referidas al proceso de investigación**

3.- Se pone de manifiesto la conveniencia de utilizar instrumentos diversos y complementarios en la recogida de datos, teniendo en cuenta su adecuación a los propósitos de la investigación. El conjunto de información recogida, con independencia de su procedencia, ha de contribuir al logro de los objetivos rectores de la investigación

4. En la relación mantenida con los diversos directores que colaboran en la investigación durante los encuentros iniciales de validación del protocolo, en la aplicación experimental del cuestionario, en la realización de la primera entrevista, en los contactos intermedios de corrección y validación de la primera parte de la entrevista, en la negociación e interpretación del contenido propia de la segunda fase de la entrevista... se pone de manifiesto la utilidad del proceso de investigación en su desarrollo profesional. Consideran que facilita la reflexión sobre la propia práctica, explicitando la interpretación otorgada a los sucesos vividos. La actuación del investigador, en algunas ocasiones, se confunde con la de facilitador de procesos de desarrollo profesional. Por un lado actúa como investigador interesado en la comprensión de los fenómenos organizativos y, a la vez, constituye una ayuda en la clarificación de los procesos mentales del interlocutor: planteando interrogantes, infiriendo comportamientos, efectuando comparaciones con casos que presentan similitudes...

### **V.2.3. Referidas a los factores mentales en torno al proceso de acceso**

5.- Los procesos de acceso a la dirección, bajo una aparente identidad formal, presentan singularidades que únicamente pueden comprenderse a partir de la interpretación de la cultura institucional en la que se desarrollan. La incidencia del contexto es determinante. Reconocer la importancia de los aspectos diferenciales, nos pone sobre aviso de la imposibilidad de presentar y enjuiciar el proceso de acceso a la dirección desde una óptica unilateral

6. Se ponen de manifiesto diversos comportamientos personales e institucionales que dan lugar a cuatro grandes perspectivas bajo las cuales se desarrollan los procesos de acceso a la dirección. Se trata de a) continuidad, b) relevo, c) confrontación y d) ausencia de candidatos, que puede ser real o estratégica. Una caracterización detallada de cada una de ellas, así como de las variantes y matices que comportan, se encuentra en el capítulo 6.

No puede afirmarse que haya una perspectiva que sea mejor que las demás. Todas ellas son lícitas y pueden resultar adecuadas, en función de las circunstancias concurrentes en cada caso. No pueden hacerse afirmaciones genéricas del tipo “la continuidad implica rutinización ; el cambio, innovación y mejora”.. Lo que aporta significado a cada uno de los procesos son las actitudes y valores personales desde los que se afrontan. Cuando éstos son coherentes con los que inspiran el modelo, contribuyen al fortalecimiento de comunidades democráticas; cuando no lo son, menoscaban y dificultan la instauración de culturas colaborativas.

7: Las motivaciones que empujan a los docentes al cargo son coherentes con los valores inspiradores del modelo: el deseo de participar en la gestión de un servicio público desde una óptica de servicio a la comunidad y de mejora del centro. Se reconoce la existencia de otras motivaciones internas, difícilmente confesables ante la Comunidad Educativa: promoción personal, prestigio social, compensación económica, reducción del horario de docencia, etc. Raramente se reconocen como propias (cuando es así, se consideran menores) ; en cambio, se proyectan sobre los demás. “Conozco casos en que la motivación básica fue...”

8. Se constata la existencia de un conjunto de factores disuasorios en la decisión de presentarse como candidatos ; se trata de un conjunto de repercusiones de signo negativo asociadas con el ejercicio del cargo. Las principales hacen referencia a la incidencia en la vida familiar, el aumento del número de horas de trabajo y la necesidad de tener mayor disponibilidad horaria, la renuncia a proyectos personales y el desgaste físico y mental que comporta.

9. Los candidatos a la dirección otorgan una importancia primordial al equipo directivo. El procedimiento más habitual para su constitución residen en la selección efectuada por el candidato a la dirección; también puede surgir de forma emergente. Los criterios que tienen en cuenta los directivos en la selección del equipo son la especialización profesional (a menudo incorporando miembros del equipo directivo anterior para tareas técnicas) y la amistad y confianza personal.

10. La importancia que los directivos otorgan al proceso de cohesión del equipo es variable. En algunos casos, se entiende el equipo como una suma de individualidades y, por tanto, se efectúa una distribución de funciones entre los diversos miembros y a esperar a que lleguen los problemas para intentar resolverlos; en otros, en cambio, se intenta formar un verdadero equipo iniciando un proceso de discusión de los criterios que van a regir la actuación del equipo, de las áreas prioritarias de acción, de la adecuación de los diversos perfiles a cada cargo, etc. que continuará una vez en el ejercicio del cargo. Esta segunda opción suele coincidir con la elaboración del Proyecto de Dirección de manera colectiva.

11. La percepción del Proyecto de Dirección es diversa; se constatan planteamientos antagónicos entre quienes no perciben como un trámite burocrático, sin ninguna utilidad real, y quienes lo consideran un instrumento útil para planear la futura acción directiva, anticipar problemas y contribuir a la cohesión del equipo directivo. El predominio de una u otra visión se relaciona con la concepción de la dirección del cual se parte y, también, con el grado y la calidad de la formación inicial recibida.

12. La difusión de la candidatura en el seno de la Comunidad Escolar no constituye una preocupación prioritaria de los candidatos a la dirección. Si bien se efectúan algunas actuaciones aisladas: reuniones, charlas, envíos de documentación... no se considera que vayan a tener mucha incidencia en el proceso ni, mucho menos, se cree que vayan a tener alguna importancia en el sentido del voto.

13. La sesión de elección en el Consejo Escolar no tiene más valor que el simbólico. Aunque el voto sea secreto, ante un número reducido de votantes con quienes se mantiene una relación cotidiana, a su inicio ya se tiene muy claro el número de votos

con que se va a contar. En caso de conflicto de intereses, previamente se ha llevado a cabo un proceso de negociación micropolítica, ya sea desde una perspectiva positiva (para captar votos) o negativa (para solicitar votos negativos o en blanco, que dificultan el logro de una mayoría absoluta a la candidatura que se presenta) y forzar, de esta manera, el nombramiento por parte de la Administración.

14. La duración del proceso electoral, desde la convocatoria hasta el nombramiento, se percibe como adecuada siempre y cuando se inicien los movimientos para la formación de la candidatura y para la elaboración del Proyecto de Dirección con anterioridad al anuncio del Boletín Oficial.

15. Desde la perspectiva del funcionamiento del centro, se perciben dos inconvenientes básicos en la ubicación del proceso electora durante el tercer trimestre del curso académico: la coincidencia con el final del curso y, sobre todo en secundaria, la coincidencia con el proceso de planificación del nuevo curso, lo cual favorece la aparición de conflictos de responsabilidades en la toma de decisiones. Desde una óptica administrativa, en cambio, se percibe como algo lógico que el relevo en la dirección coincida con la finalización del curso. Se proponen diversas alternativas (al inicio del curso, después de Navidad, antes de Semana Santa) pero, en definitiva, no resuelven el problema porque se trata de dos lógicas distintas. La cuestión es ¿cuál de ellas debe prevalecer?

16. Se detectan algunos procedimiento singulares de acceso a la direcció que, aun ignorando o bordeando algunos requisitos legales, gozan de un grado notable de consolidación institucional.

En el seno de un modelo basado en la participación y la implicación en un proyecto colectivo, hacer explícitos los hábitos y los principios (quizá compromisos éticos) por los que se rige la institución ante el reto de designar la dirección constituye un indicador de madurez institucional.

Cabe fomentar la compromiso de la Comunidad Educativa en el establecimiento, de una manera pública y transparente, incorporándolos al Proyecto de Centro, de los criterios y compromisos, consensuados y aceptados por el conjunto de la Comunidad Educativa, referentes a la designación del equipo directivo.

17. Entre las singularidades en el proceso de acceso a la dirección cabe destacar aquellos que comportan una implicación activa del Comunidad Educativa, mayormente del colectivo docente, en la toma de decisión. Se trata armonizar la iniciativa personal (del candidato) y la voluntad colectiva (del claustro de profesores) lo cual implica el compromiso de los docentes a aceptar el ejercicio del cargo cuando la Comunidad Educativa o el Claustro se lo solicita.

La posibilidad de poder analizar, de manera colectiva y transparente, sin depender de la presentación de candidaturas, quien se considera la persona adecuada para acceder a la dirección constituye, sin duda, un indicador de madurez institucional y de consolidación de cultura democrática.

A lo largo de los últimos años se percibe una progresiva desaparición de estos hábitos autogestionarios, aspecto en el cual son posibles diversas explicaciones: la pérdida de confianza en el modelo, la pérdida de ilusión del profesorado por construir proyecto colectivo, la mayor complejidad (tecnificación) de la gestión institucional, los cambios introducidos por la LOPEGCD, etc.

18. Se pone de manifiesto que algunos procesos electorales se desarrollan desde una perspectiva de lucha por el acceso al poder, donde “todo vale”, con el objetivo de “ganar”. Los requisitos de acceso al cargo propios del modelo democráticos únicamente son considerados desde una perspectiva formal, burocrática; se les confiere una dimensión estética, a la vez que se rehuye el compromiso ético. No se entiende el proceso de acceso como una oportunidad para construir o afianzar un liderazgo democrático sino como una lucha para conseguir adeptos, que se van a transformar en los votos necesarios en el Consejo Escolar.

19. Cabe analizar con rigor, desde una perspectiva cultural, a qué motivos son debidas las situaciones de ausencia de candidatos. Únicamente a partir de su comprensión en profundidad pueden arbitrarse medidas tendentes a su superación, es decir, favorecedoras del compromiso responsable de la Comunidad Educativa

20. Se constata la existencia de criterios dispares, algunas veces contradictorios, en cuanto a los procedimientos seguidos por los representantes de la Administración Educativa en la resolución de los procesos de ausencia de candidatos.

Las actitudes y el talante personal con que se afronte la situación van a resultar determinantes en los resultados

21. Se detectan situaciones de extrema pervivencia de un mismo equipo directivo al frente de una institución ( de más de veinte años, en algunos casos), explicables por un proceso de acomodación mutua entre la Comunidad Educativa y el equipo directivo, donde, por encima de todo priva la preservación del statu quo. El cambio es percibido como una amenaza

### **V. 3. Propuestas**

Si la intención del estudio hubiera sido únicamente fenomenológica, es decir, de descubrimiento y comprensión de algunos de los significados que los candidatos a la dirección atribuyen a los diversos aspectos que configuran el proceso de acceso al cargo, las conclusiones expuestas en el capítulo anterior hubieran supuesto la culminación del trabajo. No es este nuestro caso. Creemos que la investigación pedagógica no ha de limitarse al acceso al conocimiento sino que ha de sobrepasar el estadio de “curiosidad científica” para adoptar una postura comprometida, de intervención en la realidad, efectuando propuestas de mejora.

Las propuestas aportadas han de ser consideradas desde una doble perspectiva: en un primer momento, la mayor parte de ellas surgen de sugerencias o comentarios de los directores entrevistados. Ahora bien, no consideramos que sea suficiente con la mera selección de fragmentos o visiones que responden a una visión subjetiva, quizá excesivamente influenciada por intereses gremiales. Por este motivo, en un segundo momento, son consideradas por el equipo de investigación, quien las pondera, las matiza y las adecua al contexto discursivo.

Previamente a enumerar las diversas propuestas de mejora, debemos tener en cuenta qué criterio nos orienta al formularlas. La mejora no es algo objetivo, en torno a lo cual haya un consenso unívoco. La mejora en un aspecto de la realidad puede comportar una regresión o un empeoramiento en otros aspectos. Cabe explicitar, pues, el

criterio básico que rige la formulación de las propuestas: la consolidación de los centros educativos como comunidades democráticas<sup>1</sup>, basadas en la participación y el trabajo colaborativo entre sus miembros, quienes se encuentran unidos por un proyecto educativo, en la determinación del cual han participado activamente los diversos estamentos de la comunidad.

No está nada claro que estos sean los criterios dominantes en la promulgación de medidas de mejora de la gestión y la dirección de los centros públicos. Ni de las recientemente adoptadas (mientras estamos redactando estas líneas se acaba de hacer público el procedimiento de evaluación de la función directiva a efectos de consolidación de una parte del complemento salarial) ni de las que están por venir. La obsesión por la eficacia, el rendimiento de cuentas, la productividad... y, también, por contar con direcciones dóciles, que sean fieles *aplicadores* de normativa, que mantengan el orden establecido, que fomenten la autonomía pero *dentro de un orden...* está reñida con la implicación en un proyecto, la colaboración desinteresada, la construcción de verdaderas comunidades educativas autónomas y, en definitiva, el ejercicio del liderazgo democrático. Vivimos malos tiempos para la lírica. Somos conscientes, y críticos, con esta situación; paradójica, por otra parte, dado que los principios que orientan la legislación educativa básica son altamente progresistas.

Ante este panorama, desde nuestra condición de investigadores comprometidos con la temática directiva y de ciudadanos interesados por el progreso de la educación pública, no renunciamos a ellos sino, muy al contrario, reivindicamos su vigencia y, en algunos casos, abogamos por su desarrollo a fondo. Desde esta perspectiva, agrupamos las propuestas de futuro en dos grandes apartados. En el primer bloque se efectúan propuestas que se inscriben en el marco legislativo actual, es decir, que su puesta en marcha no requiere ninguna modificación legislativa. Es simplemente, una cuestión de voluntad y de poner en marcha los mecanismos necesarios. En el segundo bloque, en cambio, se efectúan propuestas de mayor calado, que abogan por una democratización en profundidad de los centros públicos, lo cual implica necesariamente contar con una

---

<sup>1</sup> Así, por ejemplo, en la propuesta 3 se sugiera que en una situación de ausencia de candidatos la Administración Educativa no opte por nombrar al director en ejercicio. En términos absolutos, tal propuesta puede ser descabellada pues, en ese caos concreto, la continuidad es posible que sea la mejor opción de entre las posibles. Ahora bien, desde el punto de vista del fomento de la construcción de comunidades democráticas, basadas en la participación responsable de sus miembros y la transparencia de sus directivos, entendemos que constituye una propuesta de progreso. Este es el criterio básico adoptado..

autonomía real para determinar su funcionamiento y, por tanto, exige reformas legislativas profundas.

### **V.3.1. En el marco legislativo actual**

#### 1. FORMACIÓN ESPECÍFICA PARA EL ACCESO A LA DIRECCIÓN.

La formación de una candidatura a la dirección, la elección de los integrantes del equipo directivo, la cohesión del equipo y la elaboración del Proyecto de Dirección constituyen aspectos básicos del proceso de acceso al cargo que, en la mayor parte de los casos, se llevan a cabo durante el segundo trimestre del curso, es decir, entre Navidad y Semana Santa. Se trata de un período de dudas e incertidumbres, en el cual los candidatos a equipo directivo experimentan la necesidad de formación. Constituye, por tanto, un período óptimo para el desarrollo de actividades de formación dirigidas a los candidatos a la dirección donde se ofrezca una regulación y caracterización del proceso de acceso al cargo, se caracterice y se ofrezcan pautas para la elaboración del Proyecto de Dirección, se fomente el intercambio de impresiones y experiencias entre los participantes y, en definitiva, se ayude a los candidatos a la elaboración de un PdD realista y adecuado a sus circunstancias.

Se propone organizar cursos específicos de preparación para el acceso a la dirección, de 60 horas de duración, abiertos a todos los docentes interesados (independientemente que estén o no acreditados), realizados durante el segundo trimestre del curso escolar.

#### 2. FORMACIÓN A CLAUSTROS Y A MIEMBROS DEL CONSEJO ESCOLAR.

El ejercicio de la dirección en modelos participativos implica un ejercicio de responsabilidad por parte de todo el colectivo. Por un lado, responsabilidad en la presentación de candidaturas teniendo en cuenta los correlatos éticos inherentes al modelo. Y, también, por otro lado, por parte del claustro de profesores y de los miembros del Consejo Escolar quienes, con su actitud y con su voto, deben mostrar su apoyo o su rechazo a la candidatura. Afrontar este proceso de una manera responsable implica aceptar el reto de mostrar las discrepancias con el proyecto, resaltar incoherencias entre los objetivos de actuación que se proponen en el PdD y la

trayectoria previa de los candidatos, efectuar aportaciones... y mostrar valentía para expresar públicamente el desacuerdo con una candidatura.

La participación exige responsabilidad e implicación por parte de todos. Se propone, por tanto, el ofrecimiento de formación específica sobre el modelo organizativo y directivo basado en la participación, destacando las implicaciones y responsabilidades de las diversas partes. Se trata de un tipo de formación generalista, abierto a todos los miembros del Claustro y del Consejo Escolar, que debe tener lugar en el propio centro.

### 3. LIMITAR LA PERMANENCIA MÁXIMA EN LA DIRECCIÓN A 12 AÑOS.

La acción de gobierno en democracia se basa en la alternancia. La limitación del tiempo máximo de estancia en el cargo parece una exigencia para la salud institucional y, también, para la higiene mental del directivo.

Una excesiva permanencia en el cargo provoca dependencia ; se llega a “estar enganchado” a la dirección, como confiesa uno de los directores entrevistados. La necesidad personal de continuar en el cargo es más poderosa que la idea de gestionar un proyecto de progreso institucional.

Fijar un límite máximo de estancia en el cargo es saludable. La actual regulación lo sitúa en tres mandatos consecutivos (12 años). Podría argumentarse que dos mandatos son suficientes; a imagen del modelo presidencial norteamericano; se trata de una sugerencia es estudiar.

Se propone limitar a 12 años el período máximo de ejercicio del cargo de director, ya sean consecutivos o alternos. En caso contrario, podemos encontrar un director que permanezca 12 años en el cargo; lo abandone (pasando a ser Jefe de Estudios, por ejemplo) durante un mandato o, quizá, durante un período más corto de tiempo (caso de producirse el abandono del director que lo había substituido), y vuelva ser director durante 12 años más.

La determinación de los complementos económicos por permanencia en el ejercicio de cargos directivos contempla esta posibilidad. Si se trata de tener directores, seguro que va a surtir efecto. Ahora bien, si lo que se pretende es construir organizaciones democráticas y participativas, con directores con capacidad de liderazgo colectivo, no parece la mejor opción. Doce años, como máximo, parece una opción razonable ; el momento oportuno para el recambio generacional.

#### 4. FORMACIÓN PARA EL ABANDONO DEL CARGO.

En un modelo de dirección no profesional, donde el cargo directivo es ejercido temporalmente, una de las decisiones más importantes que debe saber tomar el director es la elección del momento adecuado para abandonar el cargo, tanto desde la perspectiva de la dinámica institucional como de las motivaciones personales.

Tras largos años de estancia en la dirección (se detectan directores con más de veinte años ininterrumpidos en el cargo) existe el riesgo evidente de identificación entre el proyecto personal y el proyecto del centro. La autoafirmación externa "soy el director del centro" puede significar, a nivel interno, "yo soy el centro", en la cual se mezcla una aparente autoimagen fuerte (basada en la posesión de competencias y habilidades directivas específicas que justifican la permanencia en el cargo) con una motivación "oculta", donde prima continuar en el cargo como una necesidad. La pérdida de los atributos inherentes del rol de director pondría en peligro la percepción de uno mismo. Hay un temor al abandono de la dirección (a perder el estatus, a dejar de ser el protagonista, a perder el poder, a no controlar el horario...), en definitiva, a volver a ser un profesor de base, encargado de la tutoría de un grupo de alumnos.

Se propone la formación personal para el abandono del cargo como un elemento básico de la formación recibida por los directores en el ejercicio de su cargo. Se trata de fomentar la reflexión interna en torno a las motivaciones que empujan al directivo a continuar, en torno a la existencia de candidaturas alternativas y la lógica del relevo generacional, en torno a las características del trabajo docente después de haber sido directivo, etc.

La formación para la toma de decisión de abandonar el cargo constituye una necesidad evidente en un modelo temporal. Se trata una formación de base de la persona, que debe partir de sus factores mentales, centrada en actitudes y valores coherentes con el modelo participativo.

#### 5. EXIGIR TRANSPARENCIA AL EQUIPO DIRECTIVO EN EJERCICIO.

En 6.3. se puso de manifiesto el papel clave que tiene en equipo directivo en ejercicio a lo largo del proceso, entendiendo que puede actuar como estímulo o como rémora del cambio. La continuidad del equipo constituye una opción totalmente lícita y lógica. Ello no obstante, debe velarse para que se realice de forma transparente, democrática; sin que ello dificulte la formación de candidaturas alternativas.

Si bien, desde una óptica personal, son comprensibles las incertidumbres ante la idea de continuar: “todavía no sé si voy a presentarme”, “estoy madurando la idea”, etc., (independientemente que sean percibidas como estrategias interesadas para continuar en el cargo) no contribuyen para nada a la mejora de la responsabilidad organizacional; al contrario, añaden confusión, restan credibilidad y dificultan la ulterior colaboración .

Se propone que el equipo directivo, teniendo en cuenta que tiene un conocimiento profundo de la realidad institucional, se plantee cual va a ser su actitud ante el proceso electoral con anterioridad a la convocatoria de elecciones y que deba manifestar públicamente su intención de presentarse a la reelección o bien de abandonar el cargo.

#### 6. DAR PUBLICIDAD A LOS CRITERIOS DE ACTUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN LAS SITUACIONES DE AUSENCIA DE CANDIDATOS.

La situaciones de ausencia de candidatos, bien sean reales o ficticias, añaden conflictividad al procesos. La intervención del Inspector a menudo es vista con recelo dado que no se conocen los criterios que le mueven a actuar. Únicamente se sabe que, al final del proceso, alguien va a ser nombrado director. Se trata de una situación de confusión y hermetismo, ante la cual los docentes acreditados y la comunidad educativa se sienten confusos al ver que no se da publicidad a los criterios que van a regir su actuación y, sobre todo, al poner en común experiencias anteriores, se intuye la inexistencia de tales criterios, quedando todo a expensas del talante y la idiosincrasia de cada inspector.

En esta tesitura, dar publicidad a los criterios a seguir constituiría un alivio para todos : docentes, comunidad educativa y cuerpo de inspectores, pues se harían públicas las reglas del juego.

#### 7. IMPOSIBILITAR EL NOMBRAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO EN EJERCICIO EN LAS SITUACIONES DE AUSENCIA DE CANDIDATOS.

En 6.4., al analizar las situaciones de ausencia de candidatos se puso de manifiesto que en determinados casos no se trata de una ausencia real sino estratégica. Se considera que la forma más cómoda y menos comprometida de continuar en la dirección consiste en llegar a una situación de ausencia de candidatos que es resuelta en

un despacho, cara a cara, entre el inspector, con quien les une un contacto permanente a lo largo, como mínimo, de los últimos cuatro años.

Para ello, si es necesario, amparándose en la condición de presidente del Consejo Escolar, se dificulta la presentación de candidaturas alternativas y, en caso que detecten intentos de formación, se advierte, añadiendo las correspondientes amenazas de repercusiones, que no cuentan con ninguna posibilidad de obtener la mayoría absoluta del Consejo dado que allí rige la “aritmética del voto”.

En el caso del equipo directivo en ejercicio, no caben excusas de falta de tiempo o de inexperiencia. Como se pone de manifiesto en 9.1. es quien está más preparado y posee mayor información para elaborar un Proyecto de Dirección. No presentarse como candidato cuando se tiene la intención de continuar en el cargo supone una perversión del sistema.

La propuesta de invalidar el nombramiento del equipo directivo en ejercicio en las situaciones de ausencia de candidatos obliga a clarificar la situación. si se desea continuar, debe elaborarse una candidatura de continuidad y someterla a votación del Consejo Escolar. No presentarla equivale, a efectos prácticos, al abandono del cargo.

### **V.3.2. Que implican cambios legislativos**

#### **A.- FLEXIBILIZAR LA REGULACIÓN DEL PROCESO DE ACCESO AL CARGO**

En 11.1. y 11.2 se ponen de manifiesto valoraciones contrapuestas en torno a la dimensión temporal del proceso de acceso al cargo que son recogidas en las conclusiones XX i XX. Parece que los requerimientos temporales dependen de la situación y de los hábitos consolidados en cada centro. La flexibilización del proceso facilitaría la adecuación a las posibilidades y peculiaridades de cada institución Se sugiere la siguiente posibilidad:

A inicios del curso académico durante el cual debe llevarse a cabo el proceso de acceso a la dirección el Consejo Escolar fija el calendario el año electoral y conmina al equipo directivo a plantearse su actitud ante el proceso electoral.

Antes del período vacacional de Navidad, el equipo directivo en ejercicio manifiesta explícitamente su decisión de presentarse a la reelección o bien de abandonar los cargos al final del período cuadrienal.

Durante el segundo trimestre, independientemente de la intención manifestada por el equipo directivo, se lleva a cabo el proceso de formación de candidaturas y elaboración del Proyecto de Dirección. Simultáneamente, se ofrecen cursos de formación básica sobre la dirección, otorgando una especial importancia a la elaboración del PdD.

El tercer trimestre no sufre modificaciones importantes en relación a las actuaciones que se llevan a la práctica en la actualidad: de dedicaría a la presentación y difusión de candidaturas e

#### B.- Fomentar la autonomía institucional ante la ausencia de candidatos.

Modificar la actual regulación del procedimiento de acceso a la dirección en situaciones de ausencia de candidatos, con la intención de fomentar la madurez institucional en la resolución de tales situaciones. Se trata de evitar la intervención de un agente externo (el representante de la Inspección) y fomentar la implicación y la asunción de protagonismo del propio centro en la resolución de una situación típica. Se trata de que el propio centro vea que es el primer interesado en dotarse de la mejor dirección posible, analice las causas por las que los docentes no están dispuestos a acceder a la dirección y construya sus propias soluciones.

El conflicto que se crea en un centro ante una situación de ausencia de candidatos constituya una excelente oportunidad para la mejora, para tratar abiertamente los puntos de discrepancia y para plantear soluciones realistas que, posiblemente, no son la mejor solución pero sí la más adecuada a las posibilidades y singularidades de la institución.

#### C.- ELIMINAR EL DOBLE SENTIDO DE LA ACREDITACIÓN.

La LOPEGCD plantea la acreditación como un elemento de profesionalización para el ejercicio de la dirección, lo cual significa un avance. Ahora bien, en el desarrollo ulterior de la ley, en algunos casos es percibida como una “amenaza”, tanto por quienes están acreditados, como por el resto de la comunidad educativa. Quienes están en posesión de la acreditación, la perciben como una amenaza porque constituye el argumento por el cual les pueden “forzar” a acceder a la dirección en una situación no deseada. El resto de la Comunidad Educativa la percibe como una amenaza cuando, en una situación de ausencia de candidatos, la Administración Educativa puede nombrar

director a alguien que, aún encontrándose acreditado y predispuesto a aceptar el nombramiento, no es la persona idónea, dado que no goza en absoluto de la confianza ni del reconocimiento de la comunidad. Estar en posesión de la acreditación no garantiza que la persona parta de unos valores personales, unas actitudes y unas concepciones en torno a la dirección coherentes con el modelo participativo.

Se propone, por tanto, que la acreditación tenga únicamente un sentido profesionalizador, es decir, de formación específica para el ejercicio de la función.

#### D.- EVOLUCIONAR HACIA PLANTEAMIENTOS DE DEMOCRACIA ORGANIZACIONAL EN LA REGULACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ACCESO A LA DIRECCIÓN.

El criterio básico en la elección de un director en un modelo participativo deben ser los valores y las actitudes personales coherentes con el modelo; no la eficiencia técnica. Si, realmente, se aspira a construir una verdadera comunidad democrática, basada en la participación y el compromiso colectivo, quien dirige la institución debe estar imbuido de estos valores y, a su vez, debe contar con el apoyo de la comunidad educativa, a quien va a pedir la implicación en un proyecto compartido. Ante este reto, el centro debe asumir el compromiso de dotarse del mejor director, sin limitaciones de ningún tipo, donde todos los docentes con destino definitivo son candidatos potenciales. La formación específica para el cargo, en caso que no se posea con anterioridad, puede adquirirse a posteriori.

Evolucionar hacia planteamientos de democracia organizacional significaría, además de las cuestiones formales, implicar a todo el centro en la elección de director. Que sus miembros manifestaran libre y responsablemente, sin condicionantes iniciales (acreditación, candidatura), quien consideran la persona idónea y que, ésta, ante la demanda de la Comunidad, aceptara el compromiso comunitario, planteando un programa de gobierno para un período preestablecido.

La elección responsable implica tener donde elegir. Conservando los requisitos iniciales de experiencia docente y experiencia en el centro, en un instituto de 50 profesores, con un grado de consolidación institucional medio de su plantilla, más de la mitad serían elegibles y, por tanto, el hecho de contar con el apoyo de la Comunidad sería percibido como un reconocimiento y, también, como una responsabilidad. En definitiva, constituiría una forma de prestigiar el ejercicio de la acción directiva.

## V. 4. Futuras líneas de investigación

La realización de cualquier proceso de investigación en el ámbito social implica restringir i concretar el campo general de estudio a algunas dimensiones concretas. A lo largo del proceso, los investigadores van descubriendo dimensiones desconocidas de al temática estudiada a la vez que se le van apareciendo aspectos colaterales que considera interesantes para futuras investigaciones.

Esta situación se ha presentado de manera más acentuada en nuestro caso dado que la intención fundamental desde la que se afrontó el trabajo era exploratoria, de descubrimiento, por lo cual a cada nuevo dato o información se le añadían dudas o retos de profundización.

Desde esta perspectiva, procedemos a apuntar los posibles ámbitos<sup>2</sup> de investigación que, modestamente, consideramos que pueden completar nuestro estudio y, también, de los que, partiendo de los resultados actuales, pueden profundizar en determinados aspectos. Algunas propuestas se derivan de aspectos que ya se han tratado al presentar los resultados, otras su pueden inferir de tratamiento otorgado.

En síntesis, creemos que las principales líneas de investigación que pueden desarrollarse a partir del estudio realizado pueden dirigirse a :

A) Replicar el estudio realizado, tanto en relación al diseño como a la metodología utilizada, con muestras más amplias o bien en contextos distintos, para considerar la consistencia de los resultados

B) Aplicar el estudio realizado a otro tipo de instituciones que también posean modelo directivos basados en la elección por parte de los representantes de los estamentos a quienes afecta de manera directa la tarea que lleva a cabo la organización.

---

<sup>2</sup> La situación deficitaria en la que se encuentra la investigación en torno a la dirección de centros educativos en España (Cf. 1.3) y, con mayor concreción, que tomen como objeto de estudio las distintas variables que intervienen en el proceso de acceso a la dirección (Cf. 2.3.) ofrece múltiples y diversas posibilidades de profundización. Ante esta situación, se opta por señalar algunos grandes ámbitos de estudio, entendiendo que de cada uno de ellos pueden surgir diversas hipótesis de investigación y, por tanto, diversos estudios específicos.

C) Realizar estudios comparativos en relación a las motivaciones que empujan a los directores a acceder a la dirección en diversos países europeos y, por ende, en diversos modelos organizativos y directivos.

D) Plantear posibles correlaciones entre determinadas percepciones de los candidatos a la dirección y sus comportamientos ulteriores, una vez se encuentran en el ejercicio del cargo. A modo de ejemplo, cabría analizar de que manera las concepciones que el candidato tenga en torno a la formación del equipo directivo : reclutamiento, criterios de selección, concepto de dirección colegiada, delimitación de perfiles profesionales, etc. tiene incidencia en el futuro funcionamiento del equipo.

E) Correlacionar la incidencia de las percepciones iniciales en torno a algunos factores clave en la puesta en práctica de la dirección participativa (modelo directivo, toma de decisiones, valor de la participación, intervención en la resolución de conflictos, capacidad de control, ejercicio de la autoridad...) con la posibilidad de construirse un verdadero liderazgo educativo.

F) Diseñar programas de formación inicial de los directivos que tengan en cuenta las percepciones y las motivaciones con las que los candidatos se acercan al cargo, tanto desde una perspectiva descriptiva (como es en realidad) como desde una perspectiva deseable (como debería ser) desde la óptica de los valores que orientan el modelo,

G) Realizar estudios etnográficos, ubicados en contextos diversos (escuela pública, privada, infantil, primaria, secundaria, de adultos, etc.) dirigidos a comprender las percepciones y las motivaciones de acceso al cargo, a raíz de las vivencias y circunstancias específicas de las diversas tipologías de centros

H) Iniciar procesos de investigación-acción en la formación de directivos, mediante grupos de autoformación, análisis conjunta de problemas, intercambio de experiencias y vivencias, etc. Se trata de una modalidad de formación que debería ser coordinada por un facilitador externo, basada en el análisis y la de reflexión en torno a la propia práctica, con la intención de fomentar el crecimiento personal de los asistentes y la elaboración conjunta de conocimiento profesional

## V.5. Notas finales

A grandes rasgos, el denominador común que nos ha movido en la redacción las propuestas de futuro (Cf. V.3.) se dirige a la profundización de los rasgos de igualdad, transparencia y democraticidad inherentes al modelo. La esencia de la organización de un centro educativo público reside en la colaboración del profesorado y de los demás estamentos de la comunidad en el logro de un proyecto común. El director no tiene otra autoridad para el logro de ese proyecto que la delegada por la Comunidad, así como el ascendente, la confianza y el respeto que haya sabido ganarse del colectivo, es decir, la capacidad de liderazgo democrático: no derivado de la autoridad formal. El arma que posee el directivo para que los profesores se impliquen en un proyecto común no es el “orden y mando” sino la persuasión, el convencimiento, la negociación... De ahí el fundamento básico del modelo: la elección por parte de la colectividad.

Estos principios básicos, instaurados por la LODE, se han visto amenazados por dos grandes líneas de fuerza, más una tercera vía coadyuvante:

a) el déficit de profesado que, de manera voluntaria, presenta su candidatura a la dirección, lo cual coincide con el progresivo desinterés popular por participar y comprometerse en la gestión de la cosa pública.

b) la incompreensión de la esencia del modelo por parte de la Administración Educativa. La función de cualquier Administración pública es la regulación del funcionamiento de un sistema social, en nuestro caso, el educativo, para lo cual posee la capacidad normativa, en primer lugar, y la capacidad inspectora y sancionadora, en segunda instancia. Si la designación de los directores de centro y el control sobre la actividad educativa pasan a ser potestad del Consejo Escolar, el papel de la Administración y de la Inspección queda desdibujado: se continúa promulgando normativa (función burocrática) pero no tiene capacidad para hacer que se cumpla (capacidad sancionadora).

c) finalmente, como tercera vía, habrá que considerar el papel lamentable que, a menudo, han jugado otras instancias sociales: partidos políticos, sindicatos, asociaciones de profesores y directores, etc. tomando medidas y efectuando manifestaciones desde una óptica parcial, a menudo gremial, más interesados en los dividendos políticos o en

los resultados mediáticos que en conseguir una comprensión en profundidad de la complejidad de la situación.

Todo ello ha hecho que, progresivamente, de una manera tácita, primero, y, explícita, después, se hayan ido tomando medidas que atentan contra el fundamento básico del modelo : la exigencia de acreditación, la evaluación del ejercicio de la función directiva por parte de una comisión externa, la formación de Juntas de Directores, el rol tutelar adoptado por la Administración y la Inspección... En su conjunto, se ha “transvestido” el modelo.

Por un lado, se ofrecen incentivos al directivo a raíz de una evaluación realizada por una comisión externa, con fuerte presencia de la Inspección, que, por tanto, detenta un poder tácito sobre el director, lo cual constituye una práctica propia de un modelo centralista funcionarial. Por otro lado, se le exige que mantenga la imagen del centro y adopte actitudes de competitividad, introduciendo criterios e indicadores de calidad, en una práctica que es propia de los modelos de mercado. Por otro lado, finalmente, carece de la autonomía y del poder necesario para gobernar la institución desde una óptica lineal, dado que continúa siendo un docente, un compañero, que temporalmente hace de director, sin otro instrumento para animar y estimular a los profesores a trabajar en un proyecto colectivo que su capacidad de convencimiento, su ascendente (rasgo esencial del modelo participativo).

El modelo participativo es sobradamente conocido y, como todos, tiene sus virtudes y sus defectos. O bien se mantiene, o bien se cambia, evolucionando hacia modelos de mercado, más coherentes con los valores sociales imperantes en las sociedades neoliberales .Aunque también tienen sus repercusiones y aspectos negativos.

Hasta el momento, se ha optado por mantener el modelo y, simultáneamente, adoptar una actitud de escucha interesada ante los cánticos de sirena provenientes del modelo de mercado (gestión de calidad, escuelas eficaces, planes estratégicos, etc.), lo cual únicamente provoca mayor desconcierto. Ante esta esquizofrenia, el estado de continuo cuestionamiento del modelo directivo no favorece para nada las dinámicas internas de los centros, ni tampoco la salud general del sistema educativo.

Ante esta tesitura, la investigación parte de los valores sociales que inspiran el modelo vigente y, por tanto, las propuestas de futuro sugieren una profundización en esa línea. Somos conscientes que vamos a contracorriente. Ello no obstante, se trata de

mantener la coherencia con el diseño de la investigación, con el ordenamiento legal vigente y, en última instancia, con el compromiso ético contraído por el equipo investigador.

Que las dinámicas sociales sean o no favorables a esta línea de pensamiento es otra cuestión. Ahora sólo cabe prever las repercusiones y las posibles perversiones que, invariablemente, se derivarían del cambio de modelo, aspecto sobre el cual ya nos hemos manifestado (TEIXIDÓ, 2000). Es necesario, no obstante, analizarlo en profundidad para superar la mera opinión... pero eso ya forma parte de otra historia, es decir, de otra investigación.