



---

## Perspectivas desde las cuales se afronta el acceso a la dirección de un centro escolar público

---

**Joan Teixidó Saballs**  
Universitat de Girona  
GROC

Una vez aceptada la idea que la mejora de la calidad de la educación tiene lugar fundamentalmente en el ámbito del centro, el cual debe actuar como un entorno favorecedor del aprendizaje, diversos estudios (ANTÚNEZ, 1993; TEJADA, 1996 ; CORONEL, 1996) ponen de relieve la importancia de los directivos en los procesos de dinamización, mejora y aprendizaje institucional. Parece imprescindible que los centros se doten de buenos directores, para lo cual se hace necesario comprender el proceso de acceso al cargo, entendiendo que, en el marco de un modelo participativo, basado en el compromiso colectivo con un proyecto de acción, la manera como se desarrolle el proceso va a tener una importancia decisiva, tanto para el equipo directivo como para el resto de la comunidad, en el posterior ejercicio de la acción directiva.

Esta es la premisa de la cual se parte en el planteamiento de la investigación "El acceso a la dirección. Estudio de los factores mentales de los candidatos a la dirección de centros educativos públicos de nivel primario y secundario en los procesos de toma de decisión en torno a la presentación de candidatura, elaboración del proyecto de dirección e intervención en el proceso electoral", la cual obtuvo el soporte institucional del CIDE a través del Concurso Nacional de Proyectos de Investigación Educativa (BOE de 23-11-1997).

La intención fundamental que orienta la investigación es exploratoria, de introducción en un territorio desconocido, lo cual nos lleva a efectuar una aproximación naturalista al objeto de estudio. Dado que nos interesa comprender el significado de las actuaciones de los candidatos a directores en los procesos de cambio, se incide en el mundo personal de los individuos (la manera como interpretan las situaciones, los significados que les otorgan, las intenciones...) y, por tanto, se adopta fundamentalmente una *metodología interpretativa* que facilita el acceso a la información que se considera relevante, en la puesta en práctica de la cual resulta

fundamental el conocimiento de primera mano que los investigadores poseen de la realidad estudiada.

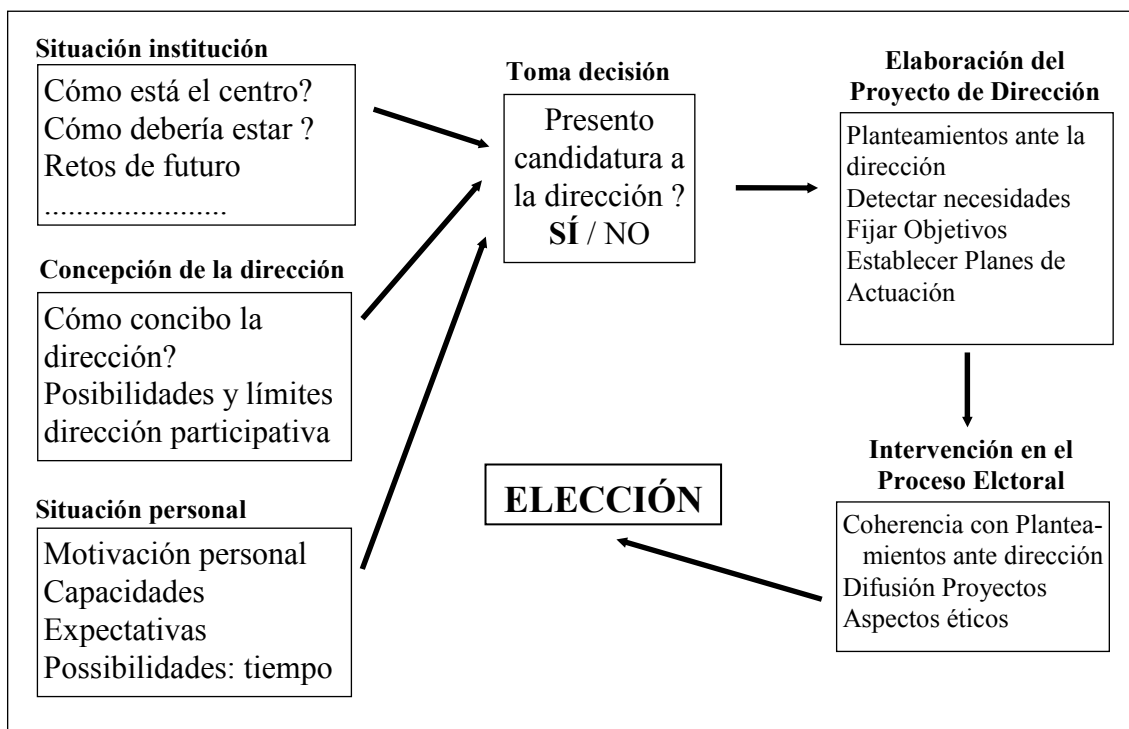
El estudio de los factores que intervienen en el acceso a la dirección ha constituido un tema de relativo interés para los estudiosos del tema, sobretodo teniendo en cuenta las peculiaridades del modelo democrático. Ello no obstante, al revisar las aportaciones más destacadas (MURILLO Y OTROS, 1999:156) se observa que la principal preocupación de los estudiosos se centra en quién elige/designa al director/a : la opinión de los diversos colectivos que integran la comunidad educativa sobre el procedimiento de acceso (INCE, 1998 :27), el papel de la Administración (BERNAL I JIMÉNEZ, 1992), las razones que argumentan la ausencia de incentivos para presentarse (TEIXIDÓ, 1996). Ello no obstante, no se tiene en cuenta, de una manera específica, el proceso de acceso, con todos los factores inherentes, a raíz de las modificaciones establecidas por la LOPEGCD.

La investigación intenta analizar los diversos factores, tanto personales como institucionales, que inciden en el proceso de acceso, desde la óptica de los protagonistas, es decir, de los candidatos y candidatas a la dirección. Se trata de un proceso complejo (TEIXIDÓ, 1997b), en el cual intervienen múltiples factores, a lo largo del cual se produce, por un lado, una reflexión y revisión profunda, por parte de los candidato (juntamente con su equipo directivo) de cuáles son sus concepciones en torno a la dirección, en torno al funcionamiento de un centro educativo y, también, en torno a las implicaciones y a la disposición personal para acceder al cargo ; y, por otro lado, tal proceso tiene una repercusión directa en el clima del centro: rumores, inquietudes, comentarios, adhesiones, oposición... que van jalonando el proceso y que van dando retroinformación a los candidatos en torno al grado de aceptación y apoyo que poseen.

### **1. El proceso de acceso a la dirección.**

El proceso tiene un correlato temporal delimitado por la propia institución y también por los períodos legales establecidos por la administración para la realización de los procesos electorales tendentes a la provisión de puestos directivos. La presentación de la candidatura a la dirección responde normalmente a una toma de decisión individual del candidato en la cual, si bien es verdad que debe tenerse en cuenta la intervención de los miembros del equipo directivo así como del conjunto del centro, en última instancia se trata de una decisión personal, intransferible, a partir de la cual uno debe asumir las consecuencias y los retos que se van a derivar de ella.

Antes de tomar la decisión, el posible candidato recurre al conocimiento social que ha ido acumulando a lo largo del tiempo como resultado de las relaciones interpersonales y de los acontecimientos vividos en el centro, tiene en cuenta los precedentes así como los resultados y las repercusiones que se derivan del ejercicio directivo, intenta objetivar cuál es su conocimiento de las peculiaridades y rutinas organizativas del centro, se forma un concepto de qué es la dirección? de qué significa para él/ella dirigir? de cuáles van a ser los rasgos de la actividad directiva que piensa impulsar?, ¿qué dificultades deberá afrontar?... y, también intenta poner en claro cuáles son sus capacidades, disposiciones, motivaciones en relación al ejercicio de un cargo directivo. El proceso de cambio sigue una secuencia compleja que es representada en el cuadro núm 2.



Cuadro núm. 1. Aspectos a considerar en el proceso de acceso a la dirección

Como todo proceso de elección razonada de conducta constituye un ejercicio mental complejo, que se dilata en el tiempo, en el cual se tienen en cuenta múltiples factores y, finalmente, desemboca en la adopción de una decisión en torno a la presentación de candidatura. Se trata de una decisión importante en la trayectoria vital y profesional que los ex-directores a menudo recuerdan como un tiempo de dudas, en el cual convergen múltiples factores, a menudo de signo contrario, que son difíciles de armonizar y de considerar globalmente a la hora de tomar una decisión final. Por otro lado, es comprensible que los candidatos se sientan preocupados ante esta situación

pues se trata de un procesos único e irrepetible que les deparará consecuencias difícilmente previsibles : no saben qué les espera ni tampoco que es lo que los demás esperan del ellos.

Una vez adoptada la decisión de presentarse como candidato a la dirección aparecen nuevos dilemas derivados de la necesidad de gestar un Proyecto de Dirección (TEIXIDÓ y otros, 2000) el cual debe ser sometido al examen del Consejo Escolar. Se hace necesario recapacitar, organizar y poner por escrito cuáles son los retos, las necesidades y las prioridades del centro educativo en los próximos cuatro años; efectuar propuestas de actuación viables y realistas, articular planes de trabajo que constituyen un compromiso ante la Comunidad Educativa... Finalmente, una vez elaborado el proyecto, cabe adoptar una decisión en torno a la conducta que se va a seguir a lo largo del proceso de elección. Como todo proceso político que culmina con una votación, es conveniente que haya un período previo de información, difusión y promoción del proyecto de actuación en el cual la coherencia y la adecuación de comportamiento del candidato a los requisitos éticos que se derivan del ejercicio de la dirección en los centros educativos van a constituir un elemento clave en la elección y, posteriormente, en el ejercicio directivo que lleve a cabo, en caso de resultar elegido.

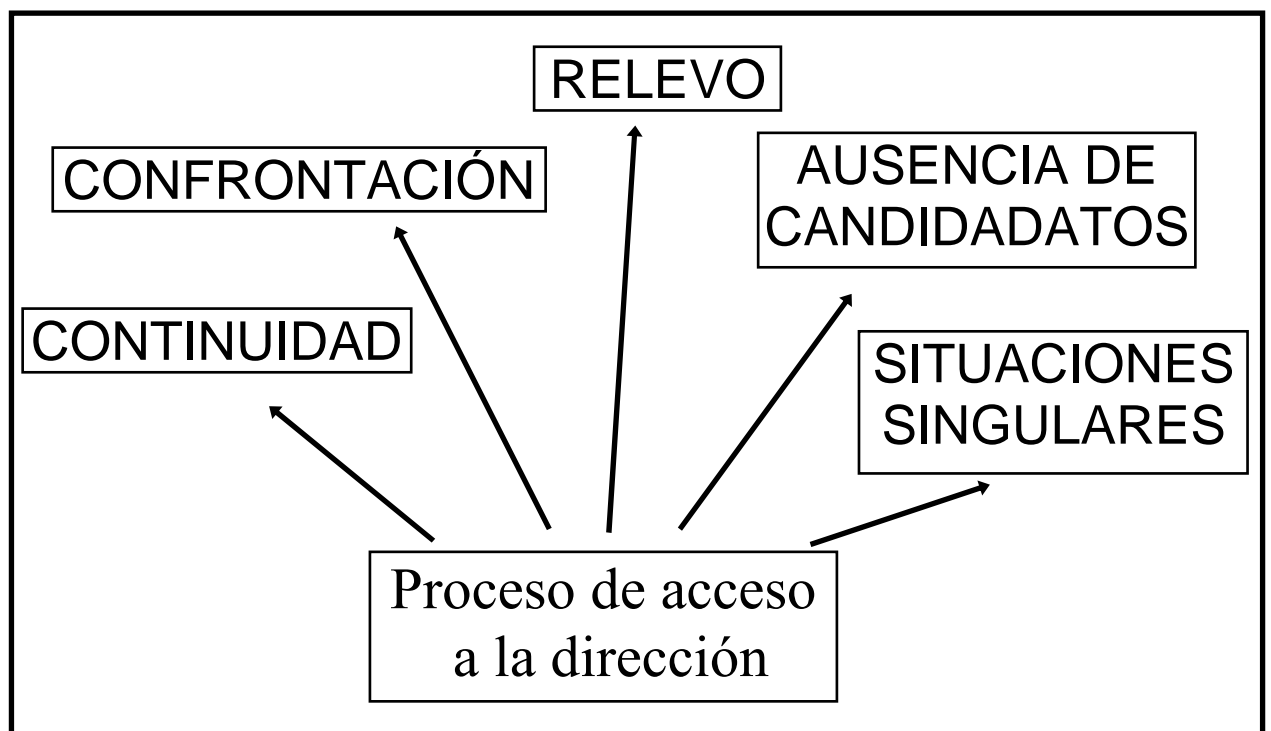
En síntesis, por tanto, el proceso de provisión de equipos directivos constituye un período de desarrollo personal y profesional de indudable interés para los candidatos a la dirección, durante el cual desarrollan un actividad intensa, toman decisiones claves, se construyen seguridades y se plantean retos que van a tener una clara incidencia en el futuro ejercicio de la acción directiva.

A continuación nos centraremos en la perspectiva global desde la cual se desarrolla el proceso, poniendo un especial énfasis en considerar el punto de vista de los candidatos.

## **2. Perspectivas desde las cuales se afrontan los procesos electorales a la dirección de una escuela o un instituto.**

El proceso de acceso a la dirección de un centro educativo público constituye una realidad difícil de abarcar desde una perspectiva general dado que se encuentra estrechamente ligado a la cultura de cada institución. Son múltiples los factores a considerar en cada caso: la composición del claustro, la historia institucional, la acción directiva llevada a cabo por el equipo directivo en ejercicio, sus deseos de continuidad o bien la renuncia pública y sincera a continuar en el cargo, la situación institucional, la percepción que los potenciales candidatos tienen de las principales dificultades que habrán de

afrontar (VILLA Y OTROS, 1998), las motivaciones, tanto personales como institucionales, que pueden inducirles a presentarse, el recuerdo de los procesos electorales anteriores, la posibilidad de contar con el equipo directivo deseado, etc. Todo ello conduce a corroborar una de las tesis de partida de la investigación: la comprensión de los procesos de acceso a las direcciones escolares se encuentra íntimamente vinculado al análisis del contexto donde tiene lugar, es decir, a la cultura institucional y, en definitiva, a los factores mentales de los protagonistas: de los candidatos potenciales y, también, del resto de docentes y miembros de la comunidad educativa. Desde esta perspectiva, deben llevarse a cabo estudios etnográficos, desde el interior de las instituciones, que permitan una comprensión en profundidad de los fenómenos que acontecen durante el proceso, prestando especial atención al comportamiento de los actores organizacionales.



Perspectivas desde las cuales puede desarrollarse el proceso de acceso a la dirección

Ello no obstante, en un intento de establecer algunas situaciones estandarizadas que nos permitan dibujar un panorama general, teniendo en cuenta, por una parte, la actuación del equipo directivo en ejercicio; por otra parte, los docentes acreditados para el ejercicio de la dirección y el conjunto

del claustro de profesores y, finalmente, el Consejo Escolar, propugnamos la existencia de cuatro grandes posibilidades, cada una de las cuales admite múltiples variantes o matizaciones.

### **Continuidad**

El proceso de electoral a la dirección es vivido desde una óptica de continuidad, quizás con algún cambio en la composición del equipo. El equipo directivo en ejercicio desea continuar y no se gesta ninguna otra candidatura alternativa. No hay proyecto de cambio, todo continua igual. El proceso electoral se desarrolla con aparente normalidad, como algo que no afecta al centro. La candidatura única obtiene el apoyo del Consejo Escolar. Dentro de esta perspectiva se incluyen, también, algunos casos en los que se produce un relevo en el cargo de director, el cual es asumido por un miembro del equipo directivo que se presenta como candidato continuista.

### **Relevo**

Se produce el relevo cuando el equipo directivo en ejercicio abandona el cargo y, entonces, accede un nuevo equipo, con un nuevo proyecto. En este caso, la actuación del equipo directivo saliente tiene una importancia determinante en el desarrollo del proceso, según que actúe como facilitador (organizador del proceso, dinamizador de la consolidación de una candidatura...) o como obstáculo (quizá llevado por un inconfesado deseo de continuidad) del cambio. En cualquier caso, se produce el relevo cuando una candidatura independiente del equipo en ejercicio obtiene el apoyo del Consejo.

### **Confrontación.**

En el marco del modelo democrático, una tercera perspectiva general que puede enmarcar el proceso de elección reside en la confrontación entre dos o más candidaturas (una de las cuales puede corresponder al equipo directivo en ejercicio) que sostienen posiciones divergentes en torno al futuro de la institución y, por tanto, defienden proyectos distintos. La candidatura que obtenga la mayoría absoluta de los votos del Consejo accederá a la dirección.

### **Ausencia de candidatos**

Finalmente, una cuarta posibilidad se produce cuando transcurre el período establecido para ello sin que se haya presentado formalmente ninguna

candidatura ante la Junta Electoral. En esta situación, se entra en un proceso extraordinario en el cual la Administración Educativa nombrará el candidato que considere más oportuno de entre los que estén acreditados. Una variante interesante que cabe considerar dentro de esta perspectiva reside en la predisposición a ser nombrado. Es decir, en la existencia de personas en el seno del claustro que, si bien no presentan candidatura, explícita o tácitamente, muestran una disposición favorable a ser nombrados.

<b>Ausencia de candidatos, sin docentes predisuestos a ser nombrados</b>	
<b>Ausencia de candidatos, con 1 o más do- centes predisuestos a ser nombrados</b>	
<b>Candidatura única encabezada por un mi- embro del equipo directivo en ejercicio</b>	
<b>Dos o más candidaturas</b>	
<b>Candidatura única, encabezada por docen-te sin vinculación con equipo en .....</b>	
<b>Centros de nueva creación</b>	
<b>Continuidad del mismo director (con posibles cambios en el equipo directivo)</b>	
<b>Otros</b>	

Perspectiva general desde la cual se afronta el proceso de cambio de dirección

Los resultados que se derivan de la aproximación cuantitativa a esta cuestión ponen de manifiesto que la mayoría (una cuarta parte) de los 121 directores y directoras de centros educativos de Girona que respondieron el cuestionario y que ejercen el cargo en la actualidad (que, por tanto, accedieron al cargo hace dos, tres o cuatro cursos), lo hicieron desde una perspectiva de continuidad, es decir, ya eran directores en el momento en que se llevó a cabo el proceso electoral,.

A este porcentaje cabría añadirle, con las oportunas matizaciones, el 11,6% de directores que manifiestan que accedieron al cargo encabezando una única candidatura a partir de su condición de miembro del equipo directivo cesante. Esta situación se produce cuando el director abandona el cargo y un miembro del equipo directivo en ejercicio plantea una candidatura de continuidad.

El porcentaje de directores que accedió al cargo desde una perspectiva de cambio en el equipo directivo, encabezando una única candidatura desvinculada del equipo directivo en ejercicio, constituye, aproximadamente, una sexta parte del total de los encuestados, lo cual indica que el número de centros donde se dan procesos “normalizados” de cambio es relativamente reducido.

De los apartados anteriores se desprende que en la mayor parte de los centros donde se presentan candidaturas, se forma una única candidatura. Únicamente en un 5% de los casos (6 centros entre 121 respuestas) se constata la existencia de dos candidaturas que optan a la dirección.

Finalmente, cabe señalar que en aproximadamente un 25% de los centros se produjo una situación de ausencia de candidatos, lo cual dio lugar a la puesta en marcha del procedimiento extraordinario de nombramiento, con la intervención de la administración. Dentro de este grupo, cabe establecer diferencias entre los centros donde existen docentes predispuestos a aceptar el nombramiento (en torno al 10% de los casos) y, por tanto, el proceso se desarrolla en un clima de tranquilidad institucional, y los centros donde nadie quiere el cargo, donde llegan a producirse episodios de tensión interpersonal entre los docentes que se hallan acreditados y, por tanto, tienen posibilidades de ser nombrados.

Estos son los datos estadísticos que se desprenden de una aproximación genérica al estado de la cuestión. Para profundizar en algunos de los factores internos que se encuentran en la base de estos comportamientos debemos acudir a los protagonistas.

### **2.1. Continuidad. Para que todo siga igual.**

Una posibilidad que, a la luz de los datos aportados, debe ser considerada como mayoritaria estriba la continuidad. Para que tal situación sea posible, deben darse, como mínimo, dos condiciones: por un lado, el equipo directivo en ejercicio debe presentar deseos de continuar o, como mínimo, estar predispuesto a ello y, por otro, no debe existir ninguna otra candidatura que se presente como alternativa. La confluencia de ambos factores se manifiesta en un clima de aparente “normalidad” institucional. El proceso electoral no altera para nada la dinámica del centro; todo el mundo da por descontada (guste o no) la continuidad del equipo. Los miembros del claustro que, potencialmente, podrían representar una alternativa, optan por no hacerlo, bien por comodidad, bien por temor a una ruptura institucional, bien por miedo a represalias, etc. El centro se ha “acostumbra” a un equipo directivo, situación que los propios directores consideran “arriesgada”



“El último acceso a la dirección se ha producido desde una perspectiva de continuidad, dado que nadie en la escuela quiso asumir la situación. Continuamos el mismo equipo directivo (...) En las conversaciones con los compañeros, éstos daban por hecha nuestra continuidad. Yo, de alguna manera, lo asumí ya que nadie se manifestó en sentido contrario. (...) Hubo, por tanto, una aceptación implícita..

Cuanto más tiempo permaneces en el cargo, mayor riesgo de continuidad. Lo cual, a su vez, comporta el riesgo de caer en la inercia, en la burocracia. Cada vez me preocupa más”

(Entr-02, pág. 2-3)

Entre las razones que aducen los directores para argumentar su deseo de continuar en el cargo (algunas veces, durante más de veinte años), se aduce a) la conveniencia de continuar un proyecto educativo que ellos han defendido, con el cual se encuentran comprometidos

“En primer lugar reflexionamos nosotros mismos si teníamos ganas de cesar; después, nos planteamos que teníamos toda una serie de cosas empezadas: el proyecto curricular, el lingüístico, el proceso de informatización del centro, la sistematización de la secretaria... todo esto lo teníamos a medias. Así se lo dijimos al claustro.

(Entr-03, pág. 4)

b) la demanda explícita o implícita del claustro o del conjunto de la Comunidad Educativa

c) una compleja vinculación afectiva de los directores con el centro que, supuestamente, les lleva a tomar la decisión de continuar en el cargo a pesar de que manifiestan no desearlo. Se trata de un proceso íntimo, personal, difícil de describir, que los interpelados designan con expresiones como “aprecio por el centro”, “estimación”, “no se podía tirar todo por la borda”, etc. en el cual el candidato se siente necesario, adopta una actitud paternalista, de aparente sacrificio personal por el bien del centro

“Se trata de continuar un trabajo. Cuanto más tiempo permaneces en la dirección, mayor estimación tienes por el centro. Porque tengo mucha colaboración y me encuentro bien en el cargo, aún con las dificultades que comporta”

(Ent 02 - pág 3)

“En muchas ocasiones, las personas que asumen la dirección, aunque desean el cargo, se presentan ante los demás como si hicieran un favor al centro. “Me presento, aunque ya conozco todos los inconvenientes que comporta, porque el centro me necesita”

(Ent 15 - pág. 03)

Una variante que también debe ser considerada desde la óptica de la continuidad se produce cuando, por uno u otro motivo (traslado, jubilación, cambio de centro...), el director cesa en el cargo y, entonces, es sustituido por un miembro del equipo directivo (en la mayor parte de las ocasiones el jefe de estudios o el

coordinador pedagógico) que asume el cargo con la idea de continuar la tarea iniciada.

“Yo tenía la esperanza que el director acabaría el mandato, hasta que llegó el momento que anunció que no continuaba. Entonces, me pidió que asumiera el cargo, lo cual me sorprendió un poco. Pero le dije que si era para continuar con el modelo de escuela en el cual yo creía, no tenía ninguna duda si contaba con el equipo que consideraba adecuado”

(Ent 01- pág 2)

“Había cuatro personas en el equipo; el director cesaba y me dio su apoyo para que yo fuera director. Yo no tuve ninguna duda, quizá porque el director me animó mucho. Llevaba un año en el cargo de coordinador pedagógico, había colaborado mucho con ellos y, anteriormente, había estado cuatro años como jefe de estudios en una escuela

(Entre 05 - pág 2)

### **2.1.1. Itinerancia. Ciclos de dirección.**

El acceso de un equipo directivo, a menudo personificado en el/la director/a, en algunas ocasiones se identifica con una apuesta por un determinado proyecto, por una manera de ver y afrontar el ejercicio de la dirección que se plasma en actuaciones y actitudes concretas : la obertura a la comunidad, la relación con el AMPA, criterios de confección de horarios, etc. los cuales, pueden no ser compartidos por una parte del claustro. Así, se forman grupos o camarillas en los centros que responden a intereses, ideologías y/o maneras de entender el funcionamiento organizacional que pueden dar lugar a candidaturas que se suceden en el ejercicio del cargo. Desde esta perspectiva, se forman candidaturas de continuidad con planteamientos anteriores, nacidas del descontento de un sector del profesorado con la acción directiva actual

“En el momento en que nos presentamos había un equipo directivo que llevaba tres años en el cargo, con nombramientos año a año. A un grupo de profesores nos dio la impresión que el instituto se había ido degradando, nos pareció que habíamos llegado a un punto en el cual era necesario un cambio de aires. Entonces, aunque la dirección dijo que pensaba presentarse, decidimos presentar nuestra candidatura. Fue la época en la cual se tenía que elaborar el PEC y quedamos bastante decepcionados cuando el equipo directivo presentó un único folio. Creo que el PEC es mucho más que eso; se habían de matizar una serie de cuestiones que a nosotros nos parecían importantes. Así que hablamos un conjunto de personas, muchas de la cuales ya habíamos tenido responsabilidades en el centro anteriormente, y decidimos presentarnos”

(Ent 16 - pág. 2)

Esta dinámica nos lleva a plantear la existencia de ciclos en el ejercicio de la dirección. Es decir, un equipo directivo accede a la dirección con una determinada filosofía; es relevado por otro equipo que aplica criterios o dinámicas de funcionamiento distintas y, transcurridos algunos años, todo o parte del primer equipo vuelve a acceder al cargo, desde una perspectiva de continuidad con la manera de ejercer la acción directiva en el ciclo anterior.

“He ocupado el cargo en dos ciclos. Uno, cuando se implantó la LODE, durante un período de cuatro años. Estuve durante un período de tres años sin ser director y, finalmente, ahora llevo siete años.

(Ent 03 - pág. 01)

La instauración de esta dinámica en algunos centros comporta la consolidación de grupos antagónicos, formados a partir de la coincidencia de intereses, afinidades, concepciones, etc. contrapuestas que, a imagen del funcionamiento parlamentario, dan lugar a situaciones de alternancia en el ejercicio del cargo.

## **2.2. Confrontación; abierta o encubierta?.**

Una posibilidad que se desprende directamente de la actual regulación del proceso de acceso a la dirección estriba en la confrontación entre dos o más candidaturas. La dinámica de las relaciones interpersonales en las organizaciones comporta la existencia de grupos de personas que sostienen y defienden planteamientos e ideas distintas en relación con el futuro de la institución, con las mejoras que deben llevarse a cabo, con los programas de acción prioritarios, con el ejercicio de la acción directiva...lo cual, en buena lógica, podría dar lugar a la formación de candidaturas que, a imagen de lo que sucede en la escena política, compitieran por acceder a la dirección.

Ahora bien, una cosa es que existan grupos de docentes que sostengan visiones diferentes sobre el futuro del centro que, de manera legítima, responsable y respetuosa, presenten una candidatura a la dirección y, otra muy distinta, que se enfoque la cuestión como una lucha a toda costa por el poder, donde todo vale para ganar: guerras subterráneas, descalificaciones mutuas, presiones, clientelismo electoral... y toda una serie de comportamientos organizacionales que constituyen deformaciones del modelo a la vez que se encuentran en franca contradicción con uno de los objetivos básicos de la escuela: la formación de ciudadanos responsables para la participación democrática en la sociedad. Ello no obstante, la frontera entre ambas realidades es confusa, difícil de delimitar y, lo más importante, imposible de prever y de controlar.

La presentación de más de una candidatura, entendidas como formas diferentes de encarar el futuro del centro, en un clima de diálogo, de debate constructivo entre las diversas propuestas, puede constituir una oportunidad para la mejora, dado que constituye una ocasión óptima para debatir y afianzar un proyecto colectivo. La posibilidad de exponer y contrastar abiertamente las ideas y los principios que van a presidir el trabajo del colectivo a lo largo de los próximos cuatro años contribuye a la cohesión del grupo, a la formación de una idea compartida en torno al proyecto de futuro, etc.

(La existencia de dos candidaturas) no creo que forzosamente enturbie el clima del centro. Cuando las dos candidaturas presentan coincidencias de fondo y, por tanto, difieren únicamente en aspectos formales, es posible llegar a acuerdos que faciliten la fusión entre ambas o bien que se lleguen a aceptar de buen grado los resultados de la elección.

Por otro lado, es posible que existan posturas y formas diferenciadas de ver el centro sin que, por ello, necesariamente, se traduzcan en candidaturas. Cuando la convivencia se ha deteriorado, se presenta con mayor facilidad la confrontación entre candidaturas, incluso adoptando posturas de enfrentamiento directo.

En general, teniendo en cuenta que las generalizaciones siempre son peligrosas, creo que los claustros no tienen la madurez democrática necesaria para aceptar la existencia de dos candidaturas sin caer en enfrentamientos. La dinámica de la vida política no es extrapolable a un centro escolar”

(Ent 03 - pág. 4)

Ante la existencia de diversas sensibilidades, el hecho de haberlas formalizado en sendas candidaturas y haberlas sometido a la sanción del colectivo, favorece que la opción que finalmente resulte elegida, lo haga desde una óptica de mayor realismo (sabiendo que existe un sector de la comunidad que está en desacuerdo con el proyecto) y responsabilidad. Por otro lado, la opción perdedora está llamada a aceptar las reglas básicas del juego democrático.

“Si cuando concurren a las elecciones, hay dos candidaturas, la opción ganadora se encuentra más legitimada para dirigir el centro (...)

En este centro, si tu presentas una candidatura y 35 personas dicen “sí”, 8 te dicen “no” y dos votan en blanco, a efectos prácticos, es lo mismo que una candidatura tuviera treinticinco votos y la otra ocho; pero, en el caso de presentarse dos candidaturas, te encuentras más legitimado. (...). En un proceso electoral democrático, cuando concurren dos o más candidaturas, siempre hay vencedores y vencidos; ahora bien, si la victoria es clara, el ganador queda automáticamente legitimado por los resultados. Por otro lado, una candidatura perdedora puede vertebrar una oposición que, bien llevada, puede dinamizar el centro (siempre desde un punto de vista teórico) “

(Ent 15 - pág 5)

La existencia de personas o grupos que defienden planteamientos o intereses discrepantes constituye una realidad palpable, conocida por quienes viven el día a día de las instituciones, que sale a relucir en múltiples situaciones, sobretudo cuando se trata de dilucidar el acceso a los recursos y al poder institucional, es decir, en la determinación del equipo de personas que han de ostentar los diversos cargos.

“La división en el seno del Claustro ya existía previamente a la presentación de la candidatura (y se mantuvo con posterioridad). Durante un tiempo, hubo un sector minoritario del claustro que estaba completamente en desacuerdo con mi proyecto”

(Ent 12 - pág. 4)

En la mayor parte de los casos, no obstante, se rehuye la confrontación franca, abierta, noble... y se adoptan formas de oposición latente, que no expresa abiertamente sus discrepancias, ni tampoco presenta propuestas alternativas. Se trata de una corriente de desacuerdo con la línea institucional que a menudo puede expresarse en forma de desinterés, baja implicación en los proyectos colectivos,

críticas sistemáticas infundamentadas, boicot a las reuniones o, simplemente, indolencia... En los procesos de acceso a la dirección, a menudo se manifiesta a través de votos negativos en las rondas consultivas en el seno del claustro de profesores

“La idea de realizar una votación en el seno del Claustro fue algo conflictiva. Yo no quería ponerlo a votación porque el claustro no es quien elige el equipo directivo y porque, dado que no existía ninguna otra alternativa, no veía la necesidad. Desde el mismo claustro se me pidió que cuantificara el apoyo que tenía del profesorado. Aunque, inicialmente, yo no me lo había planteado como algo importante, si no hubiera obtenido un 60% de apoyo, no me hubiera presentado”

(Ent 15 - pág 12)

en el origen de las cuales a menudo se encuentran diferencias, rencillas o facturas pendientes de tipo personal, más que diferencias profesionales o referidas al futuro de la institución.

“las causas de la crisis fueron, como siempre en este centro, cuestiones personales. Hay un sector del claustro que está dispuesto a oponerse por sistema a los cargos directivos (...) La oposición creada fue especialmente visceral; no pretendía construir. Los puntos débiles que explotaron como crítica a nuestra gestión eran irrelevantes y corregibles. Por eso no se creó una alternativa.

(Ent 15 - pág 2)

La existencia de dos o más candidaturas, en líneas generales, no es considerada como una opción deseable. Algunos de los directores entrevistados manifiestan que optaron por presentar candidatura cuando supieron con certeza que el equipo directivo en ejercicio no se presentaba a la reelección. En el caso contrario, aún estando en desacuerdo con la dinámica del centro, hubieran desistido de su intención

“Yo no empecé a mover nada de la candidatura hasta el momento en que el equipo directivo decidió no continuar. En el caso que ellos hubieran optado por presentarse a la reelección, yo no me hubiera presentado (...). Hubiera renunciado porque ellos ya tenían experiencia en el cargo y entiendo que los conocimientos adquiridos deben optimizarse. Durante el primer año, las personas que accedemos al cargo, lo máximo que podemos hacer es adaptarnos”

(Ent 15 - pág. 4)

o hubieran continuado con la situación durante un tiempo más, aún sin compartir la línea de actuación del director. Así lo atestigua una candidata que, formando parte de la dirección en ejercicio, al surgir discrepancias en el seno del equipo, sólo se presenta a la elección cuando sabe que el director va a cambiar de centro

Entrevistadora: “En qué momento os planteáis presentar la candidatura ?

Directora: Cuando se supo con certeza que el director iba a un IES de nueva creación

(...)

Entr: Qué hubiera sucedido en el caso que el director hubiera continuado?

Dira: Sólo nos quedaba un año de equipo directivo y (aunque durante el último año habían aparecido algunas diferencias en cuanto a la manera de actuar) hubiéramos aguantado hasta el final”

(Ent 08 - pág. 02-03)

En algunas ocasiones, cuando se detectan indicios que apuntan la existencia de dos posibles candidaturas, se producen acercamientos y conversaciones entre las partes interesadas en acceder a la dirección donde se valora la posibilidad de integrarse en una única candidatura de consenso. Los resultados de tal práctica siempre son inciertos; hay que contar con los factores mentales de los candidatos.

La anteposición, por parte de los potenciales candidatos, del bien de la institución a sus intereses personales, desde una perspectiva de generosidad, constituye un indicio de madurez democrática. Cuando ambas partes reconocen que el objetivo supremo que les impulsa a presentarse es coincidente: el progreso del centro y, a partir de ahí, constatan que las interpretaciones, los análisis y las posibilidades de actuación que se plantean pueden ser discrepantes, hay las condiciones mínimas para que prevalezca la cordura institucional y se planteen “sentémonos y dilucidemos nuestras diferencias”, buscando la mejor opción para el centro: bien sea la integración de candidaturas, bien el abandono de alguno de los miembros, etc. Así se pone de manifiesto en una situación de relevo en la dirección donde ambos equipos (el entrante y el saliente) constatan que tienen planteamientos distintos en la forma de actuar y, finalmente, una vez sondeada la opinión del claustro, concluyen que lo mejor para el centro es que se produzca el cambio desde una perspectiva de colaboración.

“La filosofía del equipo directivo anterior y la nuestra era la misma. Ir consolidando cambios: apertura al entorno, participación... Lo que pasa es que ellos lo intentaron en un proceso demasiado rápido, sin tener en cuenta que la gente que iba a remolque se ahogaba e, incluso, se negaban a hacer determinadas cosas, porque consideraban que el cambio era demasiado brusco y que no se tenían en cuenta las relaciones personales. Esto fue lo que yo, por mi manera de ser, prioricé; pero la filosofía era la misma. En otras palabras, los objetivos eran idénticos pero los caminos diferentes, porque todos somos diferentes”

(...)

Yo les pedí que formaran parte del equipo directivo. El director fue el primero a quien presenté el proyecto, manifestándole que contaba con él. Me dijo que como miembro del equipo directivo, no; pero como coordinador, sí. I así fue.

(Ent 03 - pág. 05)

Cuando la motivación básica que anima a los candidatos no es la mejora del centro sino el interés personal por ejercer un cargo directivo: por la reducción docente, por consolidar méritos, por el complemento económico, por estatus... o, simplemente, por costumbre, porque durante años ha ejercido cargos directivos y, progresivamente,

se ha producido una acomodación, una identificación con el rol directivo...entonces, únicamente se evita la confrontación cuando se llega a pacto, explícitos o tácitos, de reparto de cargos directivos entre quienes están interesados,

“El cargo de secretario lo ocupó una persona del equipo directivo anterior. Fue él quien se ofreció, en principio, no tenía ningún inconveniente en trabajar con él.

(...)

Me costó mucho convencer a los miembros del equipo directivo excepto el secretario que se apuntó solo. Curiosamente, fue quien cesó más tarde porque no quiso entrar en la dinámica de trabajo en equipo, lo cual implica, necesariamente, una mayor cohesión del grupo”

(Ent 15 - pág. 8)

que, si bien en primera instancia constituyen una solución de compromiso que evita la confrontación electoral, a medio plazo pueden plantear “crisis directivas”, derivadas de la propia génesis del equipo, el cual no se construyó con idea de grupo de trabajo sino como amalgama de intereses.

“Al final del primer año, hubo un cambio en la jefatura de estudios. No estaba de acuerdo con algunas decisiones del equipo y, a medida que fue pasando el tiempo, se fue desvinculando de la manera de hacer del equipo. Cuando se toma una decisión en equipo, todos debemos respetarla. En la reunión, cada uno tiene sus puntos de vista ; una vez se ha llegado a un acuerdo, todos debemos contribuir a llevarlo adelante. No puede ser que un miembro del equipo vaya por ahí diciendo:

--“Mira, ellos piensan A, y es lo que hay que hacer; aunque yo, personalmente, pienso B”

Cuando pasa esto, la cosa no funciona y comienzan a surgir celos entre los miembros del equipo.

En el proceso de sustitución, hubo una cierta tensión. Cuando, finalmente, quedó claro que lo mejor era que el Jefe de Estudios cesara en el cargo, todo fue más sencillo: consensuamos el nombre de la persona que considerábamos más idónea para sustituirlo, se lo propusimos y, finalmente, llevamos el tema al Claustro y al Consejo Escolar”

(Ent 8 - pág. 8)

Finalmente, si bien de una manera esporádica, se detectan algunos procesos de acceso a la dirección que han sido llevados a cabo desde una perspectiva de confrontación abierta entre dos partes. Se trata de procesos traumáticos, que alteran profundamente la convivencia institucional que, habitualmente, parten de una situación inicial de incompatibilidades personales que tiene orígenes remotos, a menudo jalonadas por múltiples episodios de la historia institucional. Tal situación puede dar lugar múltiples escaramuzas, intentos de una y otra candidatura de buscarse adeptos: sondeos del grado de apoyo con que se cuenta, maniobras más o menos éticas por ambas partes para granjearse apoyos, etc.

“La dirección saliente estaba formada por cuatro personas, tres de ellas de Barcelona, que consideraban que el pueblo debía amoldarse al instituto ; o sea, teníamos una visión completamente opuesta del papel que debe tener un IES en la vida local. Ello nos

llevó a una confrontación casi permanente. (...) Ambas partes pensábamos que teníamos razón y, por tanto, les dolió que, poco a poco, dejaran de ser un polo de influencia.

(Ent 16 - pág 04)

“A un grupo de profesores nos dio la impresión que el instituto se había degradado; nos pareció que se había llegado a un punto en el cual era necesario un cambio de aires. Entonces, aunque la dirección en ejercicio dijo que pensaba presentarse, otro grupo de profesores, nos planteamos presentar una candidatura alternativa.

(Ent 16 - pág 02)

En la base de la confrontación, suele haber diferencias de concepción en torno al funcionamiento del centro, a la función social que debe llevar a cabo, a los resultados, etc. Ahora bien, tales discrepancias difícilmente salen a relucir. El detonante cabe buscarlo en algún aspectos inmediato de la vida del centro (la resolución de un conflicto interno, la actuación ante una huelga de profesorado, la transparencia informativa...) que actúa como resorte de movilización.

“Estábamos en unos momentos en los que se oía hablar de cambios de los que, como profesores del centro, no nos sentíamos informados. Para saber alguna cosa, teníamos que hablar con compañeros de otro centros, la cual, en cierto modo, nos dolía. Este fue el origen de la candidatura : el hecho de pensar “Y el curso que viene, ¿qué va a pasar?. Al ver que el equipo directivo pasaba un poco del tema (decía que ya llegarían las cosas y que, a medida que fueran llegando, se irían solucionando), decidimos presentarnos. Creíamos que había un sentimiento de insatisfacción general en el centro en relación a la gestión llevada a cabo por el equipo anterior”

(Entre 16 - pág. 02)

A lo largo del proceso se producen un conjunto de acciones y reacciones de diversa índole: grupales (reuniones, grupos de apoyo...); administrativos (interpretación de normativas, convocatorias...); institucionales (gestión de la pre-inscripción, elaboración de plantillas, actos de promoción externa...); de relación interpersonal (enfrentamientos, manifestaciones altisonantes, entrevistas, propuestas...) que adquieren o se les otorga significación en clave electoral. Se trata de una carrera hacia la dirección donde, forzosamente, habrá vencedores y vencidos

“Cuando apareció la convocatoria, ya teníamos muy clara nuestra postura y lo que pensábamos ofrecer. Intentamos presentarlo en un claustro, en el turno de ruegos y preguntas. No se nos concedió esta oportunidad y nos dirigimos a los representantes de los diversos estamentos al Consejo Escolar, fruto de lo cual surgió la convocatoria de un “Claustro a petición de un sector del profesorado interesado en hablar de las elecciones”, el día 30 de mayo.”

“Hubo un momento a lo largo del proceso en el que pensamos que no lograríamos suficiente apoyo. Cuando en el claustro se trató un tema de la concreción de porcentaje de créditos variables a las áreas, la propuesta que defendíamos en nuestro proyecto fue totalmente derrotada. Entonces, pensamos que no teníamos ningún futuro, que nuestro proyecto estaba muy alejado de las perspectivas de los compañeros.



“La relación entre el equipo directivo y una parte importante del profesorado no era demasiado fluida. Empeoró a partir del momento (a inicios de curso) en que anunciamos la intención de presentarnos. A partir de ahí, hubo un mayor distanciamiento con la directora; no se nos dio ninguna facilidad. Extraoficialmente, todo el mundo conocía nuestra intención pero queríamos un acto más oficial. No se nos permitió hablar de ello hasta la aparición de la convocatoria en el DOGC, aduciendo que debían conocerse las normas del juego. Incluso en el claustro del 30 de mayo, nos advirtieron que debíamos ceñirnos estrictamente a las normas

(Ent 16 - pág. 02-03)

El conjunto del proceso, independientemente de su desenlace, comporta un desgaste y una fragmentación de la organización. Desgasta, porque se han destinado muchos esfuerzos y mucha energía a ganar las elecciones; fragmenta porque, inevitablemente, unos resultan vencedores y, otros, vencidos. Se trata de heridas que tardaran en cicatrizar porque se han producido en un clima enrarecido, con achaques mutuos

“Desde mi punto de vista, pienso que hubo un momento en que se debiera haber producido una inflexión en el proceso; es decir, ellos debían haber cambiado su postura a tiempo. Cuando se dan cuenta que no se pueden presentar a las elecciones porque no tienen un número suficiente gente para formar el equipo. Les hacen falta cuatro personas y sólo disponen de tres. Con ello no quiero decir que sólo hubiera tres personas que les apoyaran ; tenían más apoyos, pero que reunieran condiciones exigidas para ser candidatos, sólo tres.”

(Ent 16 - pág 04)

con atribución mutua de comportamientos incorrectos o poco racionales.

“ Si ellos no podían formar candidatura, a mi me parece que lo más correcto era que durante el mes de junio se nos hubiera facilitado el acceso a la documentación. Hasta el día primero de julio no accedimos a ningún papel (...) Atribuyo esta negativa a dejarnos comenzar a programar el próximo curso con datos reales a un instinto tan primitivo como, con perdón, “pues ahora te jodes”

(Ent 16 - pág 04)

que, a menudo, tienen sus orígenes en episodios pretéritos, el conocimiento de los cuales únicamente es posible si uno se adentra en la cultura de la institución y se tiene acceso a la historia institucional.

“Un ejemplo que no tiene nada que ver con el proceso de acceso a la dirección. La secretaria del equipo directivo saliente era profesora del grupo de COU donde estaba mi hijo. Era final de curso y esta señora enfermó. Me ofrecí a dar sus clases y aceptó. Hice media docena de clases. Cuando se reincorporó hizo repetir todos los problemas que habían hecho conmigo”

(Ent 16 - pág 05)

En resumen, si bien se reconoce que la presentación de dos o más candidaturas a la dirección de un centro educativo es una posibilidad coherente, que puede ser beneficiosa para la institución, en la práctica no es percibida como una opción deseable. Los testimonios y las experiencias personales de la mayor parte de los entrevistados coinciden en señalar los aspectos negativos que pueden derivarse

de ella, y, por tanto, se intenta evitar: bien presionando a alguno de los posibles candidatos, bien planteando la fusión de las dos candidaturas o bien renunciando voluntariamente a la idea de presentarse cuando se confirma que el equipo directivo en ejercicio se presenta a la reelección. La confrontación se presenta como una posibilidad no deseada.

### **2.3. Relevo en la dirección**

Hablamos de relevo o cambio en la dirección de un centro educativo cuando el equipo directivo en ejercicio cesa y, entonces, se presenta una única candidatura (en el caso que existiera más de una candidatura, nos encontraríamos ante un caso de confrontación) que obtiene el apoyo mayoritario del Consejo Escolar.

Las situaciones de relevo en la dirección constituyen una consecuencia lógica del modelo participativo, el cual se caracteriza por la temporalidad y la alternancia en el ejercicio del cargo: cuando un equipo directivo ha permanecido un tiempo en el cargo es substituido por otro.

Aunque el resultado final, tangible, sea idéntico (se produce un cambio en la dirección) la manera como se desarrolla el proceso: las motivaciones que llevan al cese y al acceso al cargo, los acontecimientos que jalonan el proceso, la actitud de los protagonistas, etc. únicamente pueden ser interpretadas en clave cultural, es decir, partiendo de las peculiaridades de cada institución.

A grandes rasgos, no obstante, debe considerarse un conjunto de factores (motivaciones, expectativas, relaciones interpersonales...) que se encuentran en la base de la conducta de las dos partes principales implicadas en el proceso: el equipo directivo en ejercicio (que abandona el cargo) y el equipo directivo entrante (que se prepara para el futuro ejercicio del cargo). La actuación del equipo directivo cesante resulta clave para comprender el proceso. Su actitud ante el cambio, su percepción del rol a ejercer durante el período de relevo, su percepción/valoración del equipo emergente, su futuro estatus (retorno a la condición inicial, promoción profesional, retos...) y destino (en el mismo centro, en otro centro, etc.) profesionales, su actitud ante el trabajo cotidiano durante el período de relevo, etc. van a ser determinantes.

#### **2.3.1. El equipo directivo en ejercicio: estímulo u obstáculo.**

La postura que adopta el equipo directivo en ejercicio ante el proceso electoral tiene una incidencia notable en su desarrollo, sea cual fuere la perspectiva desde la cual se afronte. En las situaciones anteriormente

comentadas (continuidad y confrontación<sup>1</sup>) su posición no admite dudas: hay un deseo manifiesto de permanecer en el cargo. Los casos de relevo y ausencia de candidatos, en cambio, dejan un mayor margen a la incertidumbre, a la atribución de motivaciones ocultas, al ejercicio del oportunismo amparado por la situación privilegiada de quien ostenta el cargo. En algunos casos, el director y el equipo directivo cesantes actúan como dinamizadores del proceso, entendiendo que el último servicio que deben prestar a la institución consiste en garantizar el desarrollo funcional del proceso de cambio; en otros casos, en cambio, el directivo cesante no contribuye a la creación de un clima propicio al cambio: se limita a distribuir la información básica sobre el proceso a través de canales formales: una fotocopia de la disposición administrativa de convocatoria de elecciones fijada en el tablón de anuncios de la sala de profesores, un comunicado, un comentario lacónico en un claustro... No se percibe a sí mismo como un garante de la transparencia del proceso y, lo que reviste una mayor significación, el directivo en ejercicio no asume la responsabilidad de hacer pública su intención de presentarse o no a la reelección. Al ser preguntado responde con evasivas: "estoy considerando todas las posibilidades", "no se puede descartar", "lo estoy pensando", "debo consultarlo a fondo con la familia y con el equipo", etc. En resumen, adopta un comportamiento que aun siendo lícito, dado que no tiene ninguna obligación de posicionarse (y, posiblemente, se ampare en razones que justifican su actitud), no contribuye al desarrollo del proceso bajo un prisma de normalidad, sino que da lugar a todo tipo de rumores, interpretaciones, etc. que enrarecen el clima institucional.

El ejercicio de la dirección en un modelo democrático implica el compromiso ético de analizar y manifestar públicamente, de manera abierta y responsable, la predisposición a continuar asumiendo la responsabilidad directiva o bien el deseo de cesar en el ejercicio del cargo con la antelación suficiente, con objeto de facilitar la formación de candidaturas alternativas. Así

---

<sup>1</sup> En la mayor parte de los casos, en las situaciones de confrontación por el acceso a la dirección, bien culminen con la presentación de dos candidaturas o bien con la renuncia de una de ellas, una de las partes se caracteriza por la continuidad del equipo directivo en ejercicio; a menudo es designada como "el aparato", "la vieja guardia", etc. mientras que la otra parte en liza se caracteriza por su desacuerdo con la línea de actuación de la dirección en ejercicio: "la oposición", "la alternativa", "los renovadores"...

lo manifiesta un director que se encuentra en el tercer año de un período cuadrienal y ya ha decidido cesar en el cargo

“Llevamos tres años en la dirección de este centro que es atípico dada la gran dispersión de sus alumnos (cada día de año ocupamos siete espacios distintos), lo cual crea un desgaste fatal. Tenemos ganas de acabar; no por nada, simplemente por motivos de salud. Durante este curso ya hemos dicho a los compañeros que estamos muy cansados y que si alguien tiene ganas de tomar el relevo, que lo manifieste. Por nuestra parte, desde el primer día del curso que viene vamos a propiciar el relevo. Diremos al Claustro que estamos dispuestos a trabajar conjuntamente con el equipo que se plantee acceder a la dirección; con toda la responsabilidad para nosotros pero totalmente abierto a que compartan el día a día, a que conozcan cuáles son los problemas reales de esta casa.”

(Ent 16 - pág. 4)

Por otro lado, cuando existe la disposición y el deseo de continuar, manifestarlo públicamente constituye un ejercicio de responsabilidad (dado que implica hacer balance de la gestión llevada a cabo hasta la fecha y exponer públicamente las motivaciones que impulsan a optar a la reelección) a la vez que supone un ejemplo de “juego limpio”, en el sentido de posibilita la presentación de otras candidaturas que defiendan proyectos alternativos. Se trata de optar, de una manera totalmente legítima, a la continuidad desde una perspectiva ética, respetuosa.

“El mismo día que salió el calendario del proceso electoral, envié el PdD a los miembros del claustro. Hasta aquel momento se habían producido comentarios, insinuaciones... Cuando se fija el calendario se ha de partir de la base que pueden surgir diferentes candidaturas. Hay que dar la oportunidad y el tiempo necesario para debatirlas en el caso que sea necesario”

(Entr 12 - pág 09)

### **2.3.2. La dirección en ejercicio facilita el cambio**

Las circunstancias que pueden llevar a un equipo directivo a tomar la determinación, firme y razonada, de cesar en el ejercicio de la dirección pueden ser múltiples. En algunos casos se trata de razones inherentes al propio ejercicio directivo: por cansancio, porque “están quemados”, por desavenencias internas en el seno del equipo, etc.

“El equipo directivo anterior estaba cansado; habían estado cuatro años en el cargo. Los resultados de la discusión entablada en el centro en torno a la conveniencia de anticipar la aplicación de la Reforma, en la que una parte del equipo directivo defendía la idea y el Claustro se manifestó, mayoritariamente, en contra, hizo que, de alguna manera, el equipo quedara desautorizado y no se sintiera con fuerzas para seguir. Pienso que todos los equipos, cuando terminan, están cansados, porque son cargos que queman.”

(Ent 10 - pág. 2)

en otros casos, el directivo, después de haber permanecido un a período en el cargo, efectúa un análisis de la realidad institucional así como de su situación personal en el seno de la organización, a raíz del cual llega a la conclusión que es el momento oportuno para que se produzca un cambio

“Si permaneces demasiado tiempo en la dirección acabas cansándote. Cuando llevas muchos años, observas que hay momentos de pujanza, en los que mantienes el espíritu... pero se te acaba y, entonces, necesitas cantidad de ilusión para poder renovar este espíritu. Entonces, lo mejor es dejarlo y dar la posibilidad a gente con más empuje”.

(Ent 03 - pág. 8)

y, también, en otros casos, por razones meramente coyunturales que afectan al director o directora: cambio de centro, jubilación, problemas personales, etc.

En cualquier caso, sean cuales fueren las razones que llevan al abandono del cargo, resulta fundamental, en primer lugar, plantear la cuestión en el seno del equipo directivo y, una vez tomada la decisión colectiva de no presentarse a la reelección, comunicarlo al Claustro y al Consejo Escolar, de una manera racional y transparente, poniendo un especial cuidado en no fomentar la confusión institucional sino, todo lo contrario, actuando como facilitadores del cambio y prestándose a ayudar a los futuros candidatos. Debe dejarse claro que únicamente se va a actuar como garante de la transparencia y de la honorabilidad del proceso electoral (asumiendo la responsabilidad de organizarlo, gestionarlo y resolver los posibles conflictos que genere ) renunciando a cualquier pretensión de continuar en el cargo.

“El equipo directivo anterior había asumido la dirección por un período de tres años pero, a raíz de un problema que surgió en la escuela y teniendo en cuenta que no había ninguna persona interesada en tomar el relevo, aguantaron dos años más. Es decir, llevaban cinco años en el cargo. Entonces dijeron que ya habían cumplido su compromiso con la escuela y expusieron su decisión al claustro (...)

A partir de ahí, me ayudaron mucho. Recuerdo que en el equipo de personas que me ayudaron en la formación del equipo había los miembros del equipo anterior.

(Ent 9 - pág 3)

Un matiz interesante a tener en cuenta en la toma de postura del equipo directivo en ejercicio hace referencia a sus dimensiones colegiada y unipersonal. Como órgano colegiado, el equipo directivo toma la decisión de no presentarse a la reelección y, por tanto, colectivamente, los diversos miembros ponen los cargos que ostentan a disposición del colectivo para que se formen nuevas candidaturas. Desde una perspectiva individual, en cambio, ello no se contradice con la posibilidad de continuar formando parte del nuevo equipo directivo, bien ejerciendo el mismo cargo o bien asumiendo nuevas funciones. La continuidad en el cargo de algún miembros del equipo directivo en ejercicio puede resultar beneficiosa o incómoda; todo depende de la relación que se establezca entre el directivo que permanece y el resto de miembros

del nuevo equipo; el directivo continuista debe afrontar el reto de adaptarse a posibles nuevas maneras de funcionar y de concebir la dirección.

En algunos casos, son los propios directivos noveles quienes tienen interés por incorporar a su equipo a personas procedentes del equipo anterior, mayoritariamente en el cargo de secretario, aduciendo que se trata de una función técnica, que requiere conocimientos y habilidades especializadas que el miembro del equipo cesante ya conoce y desarrolla.

“No había mucha gente dispuesta a involucrarse en la dirección. A mi me interesaba que continuara alguien del equipo directivo saliente; sobre todo el secretario porque tenía muchos conocimientos y sabía que hacía bien su trabajo (ya había sido secretario de direcciones anteriores). De esta manera me sacaba de encima todo un montón de trabajo del cual no tenía que preocuparme para nada. Más que hacerle participar en el equipo entrante se trataba de sacarnos un peso de encima.”

(Ent 09 - pág 04)

En otros casos, en cambio, la permanencia es el resultado de un pacto entre las partes. Los episodios previos al pacto a menudo ponen de manifiesto la parte más sórdida de la dimensión micropolítica de la organización: presiones, amenazas, formación de grupos, apego al cargo, deseo de mantener el estatus... lo cual lleva a negociar una momentánea solución de compromiso que, posteriormente, puede que devenga una fuente de conflictos.

“Yo no quería continuar en el cargo que ellos me ofrecían porque pensaba que me querían en el equipo directivo por mi conocimiento del centro pero me dio la sensación que querían quitarme protagonismo al ofrecerme el cargo más técnico de secretario en lugar del de Jefe de Estudios que venía ejerciendo hasta el momento. Esto no me gustó. Si me hubieran mantenido en el cargo, hubiera aceptado; cambiando de cargo, no!”

(Ent 11 - pág 06)

“Durante el primer año el cargo de secretario lo desempeñó una persona que patinó de la antigua dirección, de la cual era el Jefe de Estudios. No era una persona con quien yo contara para trabajar pero se trataba de ayudarla a afrontar su primer año alejada del ejercicio directivo. Pensé que podía aguantar un año con una persona con quien no me acababa de entender del todo porque sabía a ciencia cierta que el próximo año abandonaba la escuela. Los motivos que me llevaron a hacer esta concesión fueron los conflictos que podría haber originado el no hacerlo y, también, una cierta deferencia hacia la persona.

Aunque tenía un cierto temor a que esta solución de compromiso acabara siendo negativa para la escuela y, también, para nosotros, pensé que debía ser sensible a la situación que estaba atravesando”

(Ent 01 - pág. 05)

### **2.3.3. La dirección en ejercicio obstaculiza el cambio**

La intervención de los directivos en ejercicio a lo largo del proceso electorales no siempre se sitúa en la línea deseable de juego limpio y contribución al progreso institucional que hasta ahora hemos comentado. En algunas ocasiones se producen actuaciones poco éticas, de anteposición de los intereses personales sobre los

colectivos, en los que la actuación del directivo, si bien puede comprenderse, difícilmente puede justificarse. Se produce esta situación cuando el directivo en ejercicio desea continuar en el cargo (lo cual constituye una aspiración del todo legítima) pero no actúa de una manera ética y transparente: manifestándolo abiertamente en el seno de la Comunidad Educativa, presentando una candidatura de continuidad y sometiéndola a la sanción, libre y responsable, del Consejo Escolar. En lugar de asumir esta responsabilidad, el directivo opta por no manifestar abiertamente su predisposición o deseo de continuar: quizá porque teme una reacción negativa del claustro, quizá porque no está muy seguro de contar con los votos necesarios en el Consejo Escolar, quizá por comodidad, quizá porque se encuentra a la expectativa de que le surja algo mejor, quizá por menosprecio del modelo participativo ... Ante tal situación, en algunos casos, opta por dejar entrever indicios de su disposición a continuar: dice que se lo está pensando; argumenta que hay un conjunto de razones que, a pesar de no desearlo, le llevan a continuar por el bien del centro; informa que le han llegado demandas (reales o ficticias?) de sectores o personas que le animan y le ruegan que continúe en el cargo... en síntesis, opta por esperar a que transcurran los plazos establecidos sin que se haya presentado ninguna otra candidatura y, entonces, se opta por presentar una candidatura continuista en el último momento o bien por esperar al nombramiento por parte de la Administración Educativa, ante el cual es el principal (o, quizá, único) candidato/a.

“Hasta la mañana siguiente del día fijado para la presentación de candidatura no estuvimos seguros que la nuestra era la única. Cabía la posibilidad que a última hora se presentara otra.”

(Ent 08 - pág. 04)

En relación a estas cuestiones, así se expresa un director con catorce años ininterrumpidos en el cargo

Ent. --Te volverás a presentar?

Dir : --En principio, no. Pero habrá que ver las circunstancias y el momento

Ent : --Qué circunstancias serían decisivas para que te volvieras a presentar?

Dir : --(...) Nunca dejaría que acabaran las cosas de cualquier manera. Ante un cambio brusco, que amenazara en convertir la escuela en lo que no debe ser: que fuera un correccional, o una escuela segregadora, o que desde la Administración no se nos diera el trato que ahora tenemos.

Ent : --Y para que renunciaras?

Dir : --Que el personal me dijera “Tienes que dejarlo porque no tiras”

(Ent 02 - pág. 08)

La estrategia de evitación del compromiso público que implica la presentación de una candidatura es posible cuando entre el colectivo docente no hay alternativas, cuando no hay inquietudes de renovación; cuando se ha llegado a un pacto tácito en

el cual priman los intereses mutuos. Ahora bien, cuando surge un liderazgo alternativo y se detectan movimientos tendentes a la construcción de una candidatura de ruptura, el equipo directivo en ejercicio tiene que pasar a la acción. Las posibilidades son múltiples. Algunas, plenamente legítimas: formalizar una candidatura de continuidad, renunciar a la dirección y dejar paso a un nuevo equipo... Otras, en cambio, rayan el comportamiento antidemocrático o, como mínimo, se encuentran en abierta contradicción con el espíritu de formación de ciudadanos libres y responsables que debe presidir el acceso a la dirección educativa... y, en cualquier caso, con repercusiones y secuelas profundas en la cultura institucional : maniobras encubiertas para dificultar la formación de candidaturas alternativas, “fichajes” de personas vinculadas a otras candidaturas ofreciéndoles compensaciones impropias, descalificaciones mutuas, argucias legales: defectos de forma, requisitos mínimos... chantajes, presiones, “compra” de votos a cambio de favores personales, clientelismo electoral... en suma, un conjunto de comportamientos organizativos propios de una situación de lucha abierta por mantenerse en el cargo... olvidando cualquier posibilidad de construir un liderazgo democrático.

#### **2.3.4. Formación personal para el abandono del cargo**

La importancia de la actuación de directivos en ejercicio en los procesos de cambio en la dirección así como la detección de algunas actuaciones poco éticas en tales procesos puestas de manifiesto en los epígrafes precedentes, nos lleva, necesariamente, a pensar en las personas. En como se sienten?, en qué motivos les llevan a emprender o a inhibirse ante determinadas actuaciones?, de qué manera perciben el cargo?, de qué forma van a afrontar el cese?... lo cual, inevitablemente, va unido a la formación y al desarrollo personal para el cargo.

El ejercicio de un cargo directivo en un modelo participativo no es vitalicio sino temporal. Conviene plantearse el ejercicio directivo como algo con fecha de caducidad, sin perder de vista que, tarde o temprano, habrá que afrontar el reto de volver a la situación inicial. Se trata de un principio fácil de formular pero difícil de afrontar cuando uno lleva muchos años (en ocasiones, más de veinte) en el ejercicio del cargo directivo. Entonces, uno se plantea de qué ha servido ? y, desde una óptica personal, de qué le han servido tantos años de liderazgo de un proyecto si, después de tanto esfuerzo, debe volver a la situación inicial de maestro de primaria o de profesor de secundaria. Piensa que no es justo, que se merece algo más y... a menudo, la opción más fácil es continuar en el cargo.



Esta situación nos lleva a plantear las posibilidades de promoción profesional de los directivos y, en última instancia, el propio modelo, lo cual queda fuera de las pretensiones de este texto. Manteniéndonos, pues, en el marco existente, todo parece indicar que el hecho de tener muy presentes las características del modelo participativo desde el momento que se accede al cargo contribuye a plantearse el ejercicio directivo desde una perspectiva colaborativa, buscando la coordinación y la implicación en un proyecto común, poniendo una mayor atención a los aspectos culturales (y no, únicamente, a los aspectos técnicos o de gestión), a la vez que contribuye a la formación de una mayor seguridad personal ante el reto de volver a ser un profesor-tutor. Así lo expresan algunos directores cuando señalan la importancia de plantearse previamente un máximo temporal en el ejercicio del cargo.

“Pienso que lo ideal es permanecer ocho años en el cargo porque hay que dejar a otros que aporten aires e ideas nuevos”

(Ent 01 - pág. 09)

A pesar de lo cual, cuando llega el momento, no resulta fácil tomar la decisión de abandonar el cargo para volver al ejercicio docente. En algunos casos se plantea la conveniencia de cambiar de centro, siempre y cuando los factores personales (residencia, familia, transporte...) o el apego a la institución no lo impidan

“Par mi era algo difícil continuar en el centro porque se mezclaron un conjunto de razones personales y profesionales que aconsejaban un cambio de aires (...)

Debido a un cambio en mi situación familiar que trascendió más allá de lo debido, algunos compañeros de trabajo que no valoraban positivamente mi forma de actuar, juzgaron situaciones personales de las que no poseían ninguna información e intentaron, creo que sin éxito, desacreditarme profesionalmente. Esta situación incómoda aconsejaba un cambio de aires ; no una huida”

(Ent 11 - pág. 05)

en otros, se plantea la posibilidad de un distanciamiento temporal del centro, mediante una licencia por estudios, la dedicación a tareas sindicales... con la intención de establecer una demora entre el cese en la dirección y el retorno a la docencia. Ello no obstante, las posibilidades de obtener tal beneficio son limitadas y, en la mayor parte de los casos, debe afrontarse el proceso de retorno al trabajo de base.

“En un primer momento, no me lo planteé. Ahora sí que me lo empiezo a plantear. Me da un poco de pereza plantearme, que va a pasar cuando deje de ser director ? No me da miedo perder el estatus... es otra cosa. Es una sensación rara. No es reconocer que se trata de un retroceso (volver a ser maestro habiendo sido muchos años director) pero tampoco es quedarte en el mismo lugar. Por ejemplo, sé que las relaciones con los compañeros variarán. (...) Seguro, no sé de que modo, pero variarán. La primera vez que fui director, abandoné el cargo muy feliz: ni quemado, ni nada. Ahora, en cambio, la perspectiva de volver al aula, de relacionarme con la gente... sé que nada será igual. Y esto me da un poco de miedo. A veces me planteo si voy a asimilarlo bien”

(Ent 03 - pág. 08)

Tal situación, obviamente, es más compleja en aquellos casos en los que el abandono es una decisión personal, un acto de responsabilidad y generosidad, fruto de la reflexión en torno a las circunstancias personales e institucionales. Cuando, por un lado, se llega a la conclusión que tras un período considerable de ejercicio del cargo, lo mejor para el centro es fomentar el relevo y, paradójicamente, por otro lado, teniendo en cuenta los intereses y la situación personal (y, en algunos casos, también, la inercia del colectivo) lo más fácil para todos es la continuidad, la toma de decisión supone un acto de valentía. La situación es vivida de una forma distinta, en cambio, cuando se percibe el abandono de la dirección como la liberación de una pesada carga, cuando el primer objetivo es dejar de tener protagonismo en la gestión institucional ... En esta situación, las ansias de abandonar el cargo, hacen que no se consideren (o bien, que se consideren tangencialmente) las implicaciones derivadas de la vuelta a la tarea docente.

“Me doy cuenta que cada vez me cuesta más conectar con el personal más joven del centro. Recuerdo que cuando empecé, el director que había era una persona a quien yo veía mayor y pensé que ese señor ya no debía estar haciendo aquello, que el centro necesitaba un cambio de aires. Ahora he llegado a un momento en el que estoy cansado, estoy en la edad que entonces tenía ese señor y creo que es importante que haya un cambio de aires (...)

Paso una época tan mala que si ellos (el equipo directivo que le precedió en el cargo con quienes mantuvo una confrontación) fueran el único recambio, daría apoyo a su candidatura”

(Ent 16 - pág. 06 y 15)

Sea como fuere, bien se abandone el cargo entendiéndolo como el escape de una pesada carga o bien como resultado de un acto de generosidad personal pensando en el bien de la institución, la situación de reubicación institucional que deben afrontar los ex-directivos en los procesos de vuelta a la tarea docente es extremadamente compleja. Por un lado demandan madurez y preparación personal de los propios directivos y, por otro, sensibilidad y discreción por parte del nuevo equipo directivo así como del conjunto de la comunidad.

Desde esta perspectiva, si entendemos que la toma de decisión así como el afrontamiento de las repercusiones que se derivan del cese en el ejercicio de un cargo directivo, constituyen aspectos característicos del modelo participativo, la formación para afrontar este período crítico en la trayectoria profesional de los directivos debería incluirse en los programas de formación. Avanzarse y racionalizar un proceso que, tarde o temprano, deberá afrontarse; reflexionar sobre los motivos y los condicionantes que intervienen en la toma de decisión; considerar la actuación

directiva a desarrollar una vez tomada la decisión hasta el momento en que tiene lugar el relevo... en el seno de actividades de formación, en pequeño grupo, a partir de testimonios de otros directores, puede tener efectos beneficiosos en la consolidación institucional del modelo.

#### **2.4. Ausencia de candidatos. Nadie quiere ser director?.**

En último lugar, una cuarta perspectiva general desde la cual se afrontan los procesos electorales se caracteriza por la ausencia de candidatos. Ni durante el proceso previo, ni durante el período legal establecido para ello, no se produce la presentación formal de ninguna candidatura. Ahora bien, ello no significa necesariamente que no hay personas que no estén dispuestas a acceder al cargo. Puede que los haya pero que no estén dispuestos a presentarse como candidatos y, por tanto, a someterse a un proceso de elección en el cual deber obtener el respaldo del mayoría absoluta de los miembros con derecho a voto. De ahí, el interrogante del título.

La situación que se genera cuando, por un lado, no se presenta ninguna candidatura y, por otro lado, hay docentes predispuestos a ser nombrados, debe interpretarse a partir de las claves culturales de cada centro. Ello no obstante, es posible establecer una diferencia clara entre ambas situaciones, observable, sobretodo, en la actuación del representante de la Administración Educativa. En un caso, hay personas dispuestas (quizá expectantes) a aceptar el nombramiento y, por tanto, el proceso discurre con relativa placidez. En el otro, en cambio, nadie está dispuesto; incluso puede que haya un rechazo del cargo. En esta situación, la intervención del representante de la administración resulta clave: el proceso que sigue, el tiempo, su talante, etc. toman un protagonismo especial que deberían ser objeto de estudios ulteriores. Por nuestra parte, nos hemos limitado únicamente a recoger testimonios y opiniones de directores y, por tanto, su abordaje será parcial, unilateral.

##### **2.4.1. Ausencia formal de candidatos.**

Entendemos que se produce una situación de ausencia ficticia de candidatos cuando se agota el período de presentación de candidaturas sin que se haya hecho efectiva ninguna de ellas por los cauces formales pero, a nivel informal, existe un candidato predispuesto a aceptar el cargo, es decir, dispuesto a que le nombren.

Bajo esta posibilidad, no obstante, se cobijan realidades muy diversas que, atendiendo a sus aspectos extremos, van desde situaciones de extrema madurez

institucional en las que, ante la ausencia de candidatos, el conjunto del claustro es capaz de llegar a acuerdos sobre la persona que consideran adecuada para regir los destinos del centro y, esta, tras algunas reflexiones y/o condiciones, acepta ser nombrada, hasta situaciones en las que el centro rehuye afrontar la situación ; no se habla del tema y, transcurrido el tiempo, la administración educativa procede a nombrar a la persona que se muestra predispuesta, normalmente, el director en ejercicio.

Las situaciones en las que el claustro de profesores adopta protagonismo ante el reto de resolver la situación creada por la ausencia de candidatos serán tratadas con mayor extensión al considerar algunos aspectos singulares en el acceso a la dirección. Ello no obstante, a grandes rasgos, obedecen al esquema que describe uno de los directores que accedió al cargo desde esta perspectiva.

“La dirección en ejercicio no optó a la reelección. Se planteó quien tenía interés por acceder al cargo y nadie presentó candidatura. Entonces sucedió algo que creo que sucede en muchos centros: se llevo a cabo una votación orientativa en el claustro en la cual la pregunta era: quién crees que puede ser director?. Fuimos dos profesores los que obtuvimos mayor número de votos y quedamos de hablar entre los dos. Él no lo tenía nada claro, no quería y, al final, yo acepté”

(Ent 10 - pág 2)

La situación es más compleja cuando es manifiesto que existe una persona predispuesta, con ganas de acceder o continuar en el cargo, pero opta por no presentar candidatura. Son múltiples los factores que pueden contribuir a desencadenar esta situación: el temor a no obtener el respaldo del Claustro (a través de una votación consultiva) o del Consejo Escolar (en la elección); la estimación de las posibilidades que se presenten candidaturas alternativas, la existencia de sensibilidades o bandos diferenciados en el colectivo docente, el hecho de contar con las personas adecuadas para la formación del equipo directivo, el temor a afrontar un debate público en torno al ejercicio directivo que ha venido ejerciendo, etc. Ante tal cúmulo de factores, es posible que el docente interesado en acceder a la dirección llegue a la conclusión que la opción que más le favorece o, simplemente, la más cómoda, consiste en dejar que transcurra el período legalmente establecido para la presentación de candidaturas y, ante la previsible situación de ausencia de candidatos, resolver la situación por la vía de la negociación entre las partes: profesores acreditados y representante de la Administración Educativa, quien, en última instancia, efectuará una propuesta de nombramiento. En definitiva, se evita la participación de la Comunidad Educativa en la elección y se resuelve la cuestión por la vía administrativa.

La manera como se accede a la dirección, las manifestaciones a través de las cuales se deja entrever la predisposición a ser nombrado, constituyen elementos que hurtan transparencia y añaden confusión al proceso.

“Sólo había una persona que cumplía las condiciones exigidas para presentarse y dijo que no quería... Entonces se sondeó a todos y, en aquel momento, fui el único que dije que sí. A partir de aquí ya todo vino rodado, aunque la situación era muy extraña”

“Ent 05 - pàg. 02)

“Después de anunciar el cese al Claustro, se consultó la gente que tenía acreditación (éramos 84 profesores de los cuales 11 estábamos acreditados). Y dije que no me hacía mucha ilusión porque tenía otros proyectos pero que, de momento, tampoco dejaba la puerta completamente cerrada (...)

Me dejaron unos días para pensarlo ya que dije que si encontraba equipo, accedía a ser director”

(Ent 14 - pág 04)

Si de lo que se trata es de liderar un proyecto colectivo, no parece que esta sea la mejor fórmula de implicar a las personas en su desarrollo. Más bien es percibido como un deseo oculto de continuar o acceder al cargo que, en el caso que hubiera otras personas interesadas, provoca confusiones y malentendidos

“También estaba la Jefe de Estudios, que tenía muchas más posibilidades que yo de acceder a la dirección. En ese momento no dijo que sí, aunque yo creo que le hubiera gustado. Creo que ella quería que los compañeros le pidieran que siguiera como directora, pero no fue así. Al año siguiente marchó del centro. No sé a ciencia cierta si fue por este motivo o no”

(Ent 05 - pág. 02)

Desde una perspectiva administrativa, el objetivo primordial del proceso es dotar los centros de equipos directivos y, en esta situación se logra sin mayores problemas. Las repercusiones institucionales que puedan derivarse de ello ya serán otra cuestión.

#### **2.4.2. Ausencia real de candidatos.**

Las situaciones que dan lugar a mayores problemas institucionales son aquellas en las que no hay candidatos ni tampoco hay personas predispuestas a ser nombradas. En un sentido inverso, lo que hay son personas que expresan abiertamente su nula disposición a aceptar el cargo. En tal caso, la actuación del representante de la administración adquiere una importancia decisiva.

Desde la óptica de la persona que finalmente es nombrada para ejercer la dirección, el proceso es recordado como algo violento ya que, en definitiva, se la fuerza a tomar una decisión no deseada

“Fui nombrada “a dedo” porque el equipo directivo anterior cesó. Para mi fue muy complicado, ja que había unos 600 alumnos y, además, hacíamos turnos porque nos obligaron a implantar la Reforma y no había condiciones físicas para ello”

(Ent 06 - pág 02)

que se vive traumáticamente

“Lo pasé muy mal. Nos nombraron a partir de la antigüedad en el centro entre la gente que no había ejercido ningún cargo (fue algo que se inventó el inspector). Pero yo ya había cumplido porque había ejercido el cargo de secretaria durante tres años. Entonces dijeron que sólo valían los últimos cinco años (se sacaron el argumento de la manga porque les interesaba nombrarme a mi). Yo me puse a llorar en un claustro ; para mi fue muy vergonzoso.

(Ent 06 - pág. 03)

Cuando, con la perspectiva que da el tiempo se pregunta a la persona entrevistada a que atribuye que la nombraran pese a su negativa, se obtienen argumentos como :

Entrevistador : Por qué crees que te eligieron a ti ?

Directora : Porque a los demás creo que les veían más duros para aceptar. Conmigo debieron pensar: “Los demás van a decir que no; a ésta conseguiremos engañarla”. Esta es la única razón que veo”

(Ent 06 - pág. 04)

El directivo nombrado tiene la sensación que lo único que importa es que haya alguien el cargo, una cabeza de turco que se responsabilice de los problemas.

### **3. A modo de síntesis**

A lo largo del texto se exponen las cuatro perspectivas básicas desde las cuales se afrontan los procesos de acceso a la dirección en centros educativos públicos. A ellas habría que añadir algunas situaciones o hábitos singulares que se han desarrollado en algunos centros.

En términos generales, se observa que la comprensión de los procesos electorales en los centros se encuentra estrechamente vinculada a las personas : a sus motivaciones, a sus percepciones, a sus relaciones interpersonales... Así, en el fondo, todos los procesos son singulares. Las cuatro grandes perspectiva descritas deben entenderse, por tanto, como un intento de ordenar una realidad altamente compleja. A grandes rasgos, cuando conocemos superficialmente el proceso que se desarrolla en un determinado centro, podemos encuadrarlo en uno de los grupos. Ello no obstante, a medida que vamos profundizando en él, observamos que los límites entre las diversas perspectivas descritas son débiles y que fácilmente se pasa de una a otra.

En síntesis, por tanto, las cuatro perspectiva presentadas constituyen un intento de delimitar el territorio a explorar, un portal de entrada para el estudio de

diversos factores inherentes al proceso, entre los cuales destacamos las motivaciones, la toma de decisión, el análisis de las aportaciones y repercusiones derivadas del cargo, la formación del equipo directivo, la cohesión del equipo, la elaboración del PdD, la difusión en el seno de la comunidad y, finalmente, la elección. Más adelante ofreceremos los resultados de cada uno de estos aspectos.

#### 4. Referencias bibliográficas

- ANTÚNEZ, S. (1993): *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. ICE-Horsori, Barcelona.
- BERNAL, J.L. Y JIMÉNEZ, J. (1992): *El equipo directivo de los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representantes al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esa dualidad*. CIDE, Madrid.
- CORONEL, J.M. (1996) : *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Una perspectiva internacional*. Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- GAIRÍN, J. I VILLA, A. (1999): *Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. ICE de la Univ. de Deusto
- GIMENO, J., BELTRAN, F.; SALINAS, B. Y SAN MARTÍN, A. (1995): *La dirección de centros: análisis de tareas*. MEC-CIDE, Madrid.
- INCE (1998) : *Diagnóstico del Sistema Educativo, 1997. Funcionamiento de los Centros*, Madrid, INCE
- LORENZO, M. (1996) : "La participación de la comunidad educativa en la gestión y planificación de los centros : autonomía y liderazgo democrático", en *La construcción de una nueva cultura en centros educativos*. Actas de la VIII Jornadas estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación, Murcia, pp. 31-52
- MURILLO, F.J. y otros (1999) : *La dirección escolar. Análisis e investigación*. CIDE, Madrid
- TEIXIDÓ, J. (1996): *El factors interns de la direcció escolar*. Ediciones de la Universitat de Girona.
- TEIXIDÓ, J. (1997b) : "El Projecte de Direcció" en *Curs de Direcció i Gestió de Centres Educatius Públics. Lectures i Material de Treball*. Departament d'Ensenyament-Universitat de Girona. Material policopiat.
- TEIXIDÓ, J. y otros (2000): *El Projecte de Direcció..* Edicions del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. Col. Eines de Gestió, Barcelona.
- VILLA, A. y otros (1998) : *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio*. ICE de la Univ. de Deusto.