



---

## Singularidades en el proceso de acceso a la dirección de una escuela o un instituto público

Resultados de un estudio en torno al proceso de acceso al cargo

---

**Joan Teixidó Saballs**  
Universitat de Girona  
GROC

Aceptada la idea que la mejora de la calidad de la educación tiene lugar fundamentalmente en el ámbito del centro, diversos estudios (CORONEL, 1996) ponen de relieve la importancia de los directivos en los procesos de dinamización, mejora y aprendizaje institucional (BASS, 2000). Parece imprescindible que los centros se doten de buenos directores, para lo cual se hace imprescindible comprender la manera cómo se accede al cargo. El modelo organizativo determina el perfil directivo buscado y, consecuentemente, es coherente con un determinado procedimiento de selección y acceso al desempeño de la función (Moreno, 1996). Así, los tres grandes modelos existentes en Europa (ALVAREZ, 91, EURYDICE, 1996) se corresponden con procedimientos diversos de acceso al cargo: selección, oposición y elección. En nuestro caso, al situarnos en un modelo participativo, basado en el compromiso colectivo con un proyecto de acción común establecido para el conjunto de la Comunidad Educativa, quien elige al director entre los candidatos que aspiran al cargo, 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 ha contado con el soporte

institucional del CIDE a través del Concurso Nacional de Proyectos de Investigación Educativa (BOE de 23-11-1997).

La intención básica que orienta la investigación es exploratoria. Interesa comprender el significado de las actuaciones de los candidatos a la dirección en los procesos de cambio. Se pretende conocer el mundo interior de los individuos (la manera como interpretan las situaciones, los significados que les otorgan, las intenciones...) para lo cual se adopta 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.

Los instrumentos de recogida de datos utilizados se concretan en un cuestionario administrado a 120 directores en ejercicio; 16 entrevistas en profundidad a directores de diversos niveles (primaria y secundaria) y tipologías escolares (centros de educación especial), 10 entrevistas grupales obtenidas a partir de grupos de discusión llevados a cabo con directivos y 5 diarios autobiográficos, en los cuales se reflejaba el proceso de acceso al cargo. La recogida de información se llevó a cabo en el período febrero-junio de 1999.

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.

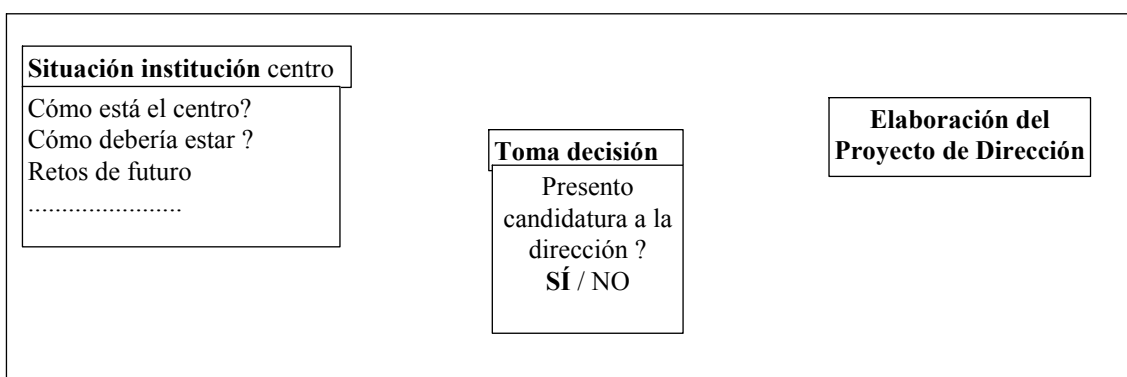
La investigación intenta analizar los diversos factores, tanto personales como institucionales, que inciden en el proceso de acceso, desde la óptica de los protagonistas, es decir, de los candidatos y candidatas a la dirección. Se trata de un proceso complejo (TEIXIDÓ, 1997b), en el que intervienen múltiples factores, a lo largo

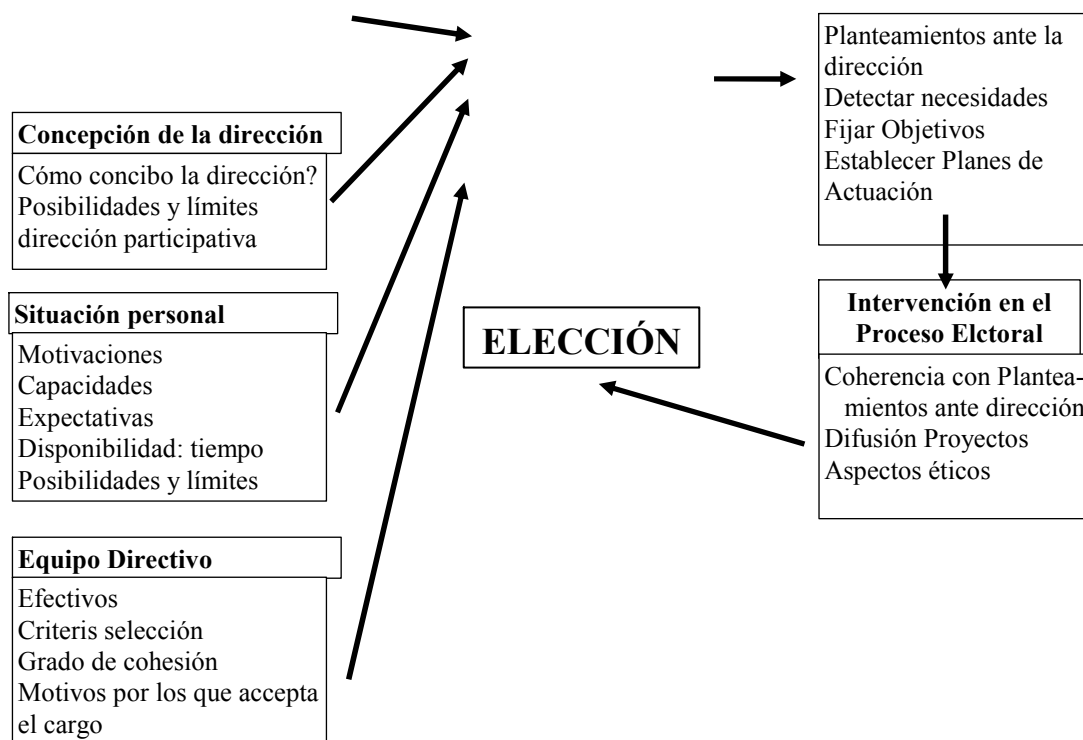
del cual se produce, por un lado, una reflexión y revisión profunda, por parte de los candidatos (juntamente con su equipo directivo), a la vez que, por otro lado, tal proceso tiene una repercusión directa en el clima del centro: rumores, inquietudes, comentarios, adhesiones, oposición... que van jalonando 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 de acceso a la dirección de una escuela o un instituto, entendido como un conjunto de actividades que avanzan de forma congruente y consecuente, en orden a conseguir los mejores resultados posibles, tiene un correlato temporal delimitado por los períodos legales establecidos por la Administración educativa. La presentación de la candidatura a la dirección responde normalmente a una toma de decisión individual del candidato. Si bien deben tenerse en cuenta las intervenciones y las opiniones de los miembros del equipo directivo así como del conjunto de la Comunidad, en última instancia se trata de una decisión personal, intransferible, a raíz de la cual uno debe asumir las consecuencias y los retos que se deriven de ella.

En la toma de decisión, el posible candidato recurre al conocimiento social que se ha ido construyendo 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 de procesos anteriores, considera las posibles repercusiones que pueden derivarse 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, las principales 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 1.





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 (SMITH Y PATERSON, 1990), que se dilata en el tiempo, en el cual se tienen en cuenta múltiples factores; finalmente, concluye con la toma de decisión en torno a la presentación de candidatura. Se trata de una decisión importante en la trayectoria vital y profesional del docente, 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 en la toma de la decisión final. Es comprensible que los candidatos muestren preocupación ante esta situación, dado que se trata de un proceso único e irrepetible, que les deparará consecuencias difícilmente previsibles: no saben qué les espera, ni tampoco qué es lo que los demás esperan del ellos.

Una vez adoptada la decisión de presentarse como candidato, aparecen nuevos dilemas derivados de la necesidad de elaborar un Proyecto de Dirección (TEIXIDÓ Y OTROS, 1999) el cual debe contar con el apoyo de la mayoría absoluta del Consejo Escolar. Se hace necesario reflexionar, concretar y exponer por escrito las necesidades, los retos y los objetivos prioritarios del centro en los próximos cuatro años. Finalmente,

una vez elaborado el proyecto, cabe determinar qué conducta se va a seguir a lo largo del proceso de elección. Como en todo proceso político que culmina con una votación, se prevé un período de información, difusión y promoción del proyecto. La coherencia y la adecuación de comportamiento del candidato a los requisitos éticos que se derivan del ejercicio directivo van a constituir un elemento clave en la elección y, posteriormente, en el ejercicio directivo que lleve a cabo.

En síntesis, por tanto, el proceso de provisión de equipos directivos constituye un período de indudable interés, tanto para el candidato como para la institución. El incremento de la calidad de la educación exige que los candidatos se doten de los mejores directores, de una manera coherente con los valores democráticos que inspiran el modelo. Las conclusiones de la investigación llevada a cabo (TEIXIDÓ Y OTROS, 2000) ponen de manifiesto que esto no siempre es posible. Se detectan comportamientos organizativos (ausencia de candidatos, ausencia de criterios reguladores de la intervención de la Administración Educativa en situaciones de ausencia de candidatos, motivaciones ocultas..) que, aún cuando responder a opciones personales respetables, no constituyen a una contribución al progreso institucional, dado que conllevan una perversión de los principios básicos del modelo : la designación responsable por parte de la Comunidad de la persona que se considera más adecuada para liderar un proyecto compartido, para actuar coordinador del conjunto de la actividad organizacional.

Desde esta perspectiva, se constata que los procesos de acceso a la dirección presentan aspectos singulares, que únicamente son comprensibles cuando se tienen en cuenta los factores culturales que concurren en cada uno de ellos : la historia institucional, los precedentes de anteriores procesos electorales, los pactos tácitos o explícitos a los que ha llegado el Claustro de profesores, los criterios de designación de los representantes de profesores, pares y alumnos al Consejo Escolar, la trayectoria institucional de los candidatos, las motivaciones que les impulsan a acceder al cargo (TEIXIDÓ, 2000b), etc.

El criterio por el cual consideramos que se trata de un procedimiento singular cabe hallarlo en la imposibilidad de ajustarlo al proceso y a los requerimientos

legalmente establecidos, de acuerdo con la secuencia de actuaciones planteada en el Cuadro núm. 1. Se trata, por tanto, de una singularidad formal<sup>1</sup>.

## **2. Singularidades en el proceso de acceso a la dirección**

El proceso de acceso a la dirección que se desprende de la regulación legal establecida en la LOPEGCD y en las posteriores disposiciones que la concretan se caracteriza por una lógica interna de tipo político, paralela a la que se sigue en los comicios municipales. Se basa en la premisa que aquellos ciudadanos que, cumpliendo unos requisitos mínimos, muestren interés por implicarse activamente en la gestión y el desarrollo de un ente público, (un ayuntamiento, una escuela), deben plantear una propuesta de futuro (programa de gobierno, en el caso de un ayuntamiento; bien Proyecto de Dirección, en el caso de un centro educativo), en base al cual concurren a un proceso electoral.

Se parte de la premisa que existe una motivación intrínseca de los docentes por implicarse en la mejora de la “cosa pública” asumiendo un cargo directivo. A partir de ahí, aquellos que cuenten con el apoyo mayoritario de la ciudadanía: del conjunto de la comunidad local, en el caso de un ayuntamiento, (dado que se establece un modelo de sufragio universal) o bien de los representantes de los diversos sectores de la comunidad educativa, en el caso de un centro educativo, (dado que se establece un modelo de representatividad) son proclamados máximos responsables: alcaldes o directores de centro. La lógica interna que se encuentra en la base de ambos procesos es idéntica: la elección por parte de los destinatarios de la acción de gobierno.

“Me presenté. Básicamente, por ilusión. Si no me hubiera hecho ilusión, no estaría aquí. Lo tengo muy claro, y también los miembros de mi equipo. El día que deje de ilusionarme, abandono. Pienso que es uno de los componentes básicos para que las cosas funcionen. Si se vive como una simple tarea burocrática, no se puede soportar. Debe haber ilusión, ganas que las cosas vayan bien (aunque siempre hay unas que avanzan y otras que quedan estancadas), pero, poco a poco, todo se va encauzando.

(Ent 22 - Pág 02)

La visión del proceso de acceso a la dirección que se ha efectuado en el cuadro núm 1 puede caracterizarse como neutra, aséptica... o, tal vez, ingenua. Ha sido

---

<sup>1</sup> Cabría señalar, además, la existencia de singularidades culturales: dos procesos electorales que se desarrollan bajo una aparente uniformidad en cuanto a los requisitos procedimentales pueden dar lugar a climas institucionales muy diversos

formulado en términos de lo que “debería ser”, a partir de una lectura de los motivos y los valores sociales que justifican la existencia del modelo. Si deseamos avanzar en la comprensión de lo que realmente sucede, debemos adentrarnos en la cultura de cada colectividad, en la manera de afrontar el relevo, la continuidad o el cambio, en la dimensión micropolítica del proceso, es decir, en la dinámica de las relaciones interpersonales, tanto anteriores como coetáneas al proceso de generación y difusión de las candidaturas. Siguiendo con el símil de los procesos de elección a los ayuntamientos (los que presentan una mayor proximidad al ciudadano), en la interpretación de los resultados que se derivan de una contienda electoral, han de considerarse múltiples factores: ¿cuántas candidaturas concurren a la elección?, ¿de qué manera ha surgido cada una de ellas?, ¿qué motivación se les atribuye? ¿hubo contactos o intentos de fusión entre diversas candidaturas antes de su presentación?, ¿existen pactos previos de gobierno?, ¿se prevén pactos de futuro?, ¿con qué equipo de concejales se presenta cada uno de los candidatos?, ¿poseen experiencia en la gestión municipal?, ¿qué expectativas/sentimientos despiertan en los potenciales votantes?, ¿qué motivaciones confiesan (explícitamente) o se les atribuyen (socialmente) para el acceso al cargo?, ¿cuál es el grado de sensibilización de los ciudadanos ante la votación?, ¿están preocupados por elegir al candidato adecuado, pues consideran que las acciones de gobierno que llevarán a cabo –en caso de ser elegidos-- cada uno de los candidatos, presentarán diferencias notables? o, por el contrario, piensan que sea quien sea el elegido, el margen de maniobra es reducido y, por tanto, el resultado no va a tener gran trascendencia; ¿qué grado de compromiso y coherencia está dispuesta a aceptar la comunidad en relación a los programas electorales de cada uno de los candidatos?...

Son múltiples los factores que inciden en el proceso; es posible que en dos municipios de tamaño, población, situación geográfica y características socioculturales similares, se vivan procesos electorales completamente dispares. En un caso, se puede encontrar un alcalde plenamente consolidado en el cargo, que afronta el que será su cuarto período de mandato consecutivo con mayoría absoluta, con una oposición testimonial, etc. En una situación diametralmente opuesta, en cambio, nos podemos encontrar con cinco candidaturas que contienden por el acceso a la alcaldía, en franca confrontación, con programas de gobierno abiertamente contrapuestos, con relaciones

interpersonales deterioradas entre los líderes; con historias y problemas que vienen de lejos, etc. Con toda probabilidad, los procesos electorales que van a desarrollarse en las poblaciones, si bien responden a una misma lógica, presentarán notables diferencias, hechos característicos, singularidades... que únicamente podrán comprenderse desde su interior, partiendo de un enfoque cultural. Ello no implica, forzosamente, que los resultados de la ulterior gestión municipal vayan a ser mejores o peores... La continuidad de una misma persona o equipo al frente de una institución conlleva riesgos de pérdida de ilusión, rutinización, y progresivo relajamiento del compromiso ético contraído. La confrontación implica una brega y una presión añadida que crea inseguridad y temor ante las consecuencias imprevistas; ello no obstante, cuando se resuelve de una manera positiva, da lugar a proyectos dinámicos, innovadores, con personas fuertemente comprometidas.

Este largo paralelismo entre los procesos de acceso a la alcaldía municipal y los que tienen lugar en los centros educativos debe ser tomado en clave ilustrativa. En ambos casos se pone de manifiesto la extraordinaria importancia de los factores culturales para comprender lo que realmente está pasando. Obviamente, hay diferencias substanciales entre uno y otro contexto: la naturaleza jurídica de una y otra entidad, el grado de autonomía institucional, el volumen presupuestario, la naturaleza de la acción social que llevan a cabo, el número, el tipo y la relación que se establece con los trabajadores ... Ello no obstante, tanto en los aspectos formales que jalonan el proceso como en los aspectos culturales, se pone de manifiesta la extrema importancia de las singularidades, lo que hace que cada caso presente características únicas.

En los centros educativos, a grandes rasgos, pueden encontrarse cuatro situaciones básicas de acceso a la dirección (Teixidó, 2000a). A saber. Puede darse el caso que el equipo directivo en ejercicio piense presentarse a la reelección, a la vez que no se vislumbra ninguna otra persona o sector del claustro dispuesto a presentar una candidatura alternativa. Es posible que el equipo directivo en ejercicio no se presente a la reelección y surja una nueva candidatura que toma el relevo. Puede que haya dos o más candidaturas (situación, ciertamente, poco frecuente) y, finalmente, puede que a nadie le interese ser director o directora y, entonces, se entre en una situación de ausencia de candidatos.



Las cuatro posibilidades esquemáticamente establecidas, no obstante, constituyen únicamente el resultado final, lo que es apreciable a los ojos de un observador externo que desconozca los entresijos de la vida del centro, lo que queda registrado en las actas del Consejo Escolar. Tal perspectiva, obedece a una visión positivista del proceso. Desde una perspectiva etnográfica, de comprensión de la realidad, en seguida se nos aparece un conjunto de pequeños detalles, de momentos del proceso, que adquieren una importancia crucial para comprender lo que allí sucede. Nos referimos a múltiples instantes de conversación, a debates en escenarios diversos (grupos informales, departamentos, claustro, cafetería...), a tiempos de reflexión, a consultas a amigos y familiares, a historias institucionales, a los resultados y las dinámicas que se siguieron hace cuatro años, a dudas e incertidumbres ante la toma de decisión, a instantes de tensión, etc. que nos advierten de la singularidad de cada proceso electoral. Aunque todos ellos se presenten bajo una misma estructura formal, como cualquier otro proceso basado en la relación humana, cobijan realidades complejas, únicas e irrepetibles, de una extraordinaria riqueza.

Desde esta perspectiva, guiados por el propósito de caracterizar el acceso a la dirección, durante el período de realización de la investigación (1998-2000) se recogieron testimonios de procedimientos y costumbres singulares. Los propios directores advierten esta cuestión cuando intercalan en sus relatos comentarios como “Mi historia es muy complicada” (Ent 18 - Pág 06) o “Mi caso es algo difícil de catalogar” (Ent 20 - Pág 01)

Algunas veces el proceso de acceso a la dirección constituyen un reflejo del potencial de creatividad y de uso responsable de la autonomía institucional de que disponen los centros, los cuales se dotan de una normativa interna reguladora del acceso a la dirección, coherente con una determinada concepción de la gestión de una institución social; en otras ocasiones, constituyen una solución lógica o de sentido común ante una situación imprevista o excepcional y, finalmente, en otros casos, da lugar a actuaciones aisladas, algunas veces caóticas, no siempre presididas por ellos correlatos éticos inherentes al modelo, donde tiene una importancia crucial poner al descubierto las razones “ocultas” que impulsan a un docente a presentarse como

candidato o a mostrarse predispuesto a aceptar el nombramiento por parte de la Administración.

En cualquier caso, entendemos que se trata de procesos singulares, que les hacen merecedores de un tratamiento específico, para lo cual se establecen cuatro grandes grupos:

- a. Situaciones singulares en las que el propio centro se ha dotado de un procedimiento *ad hoc*, regulador de acceso al cargo.
- b. Situaciones singulares caracterizadas por la asunción de protagonismo por parte del Claustro.
- c. Situaciones singulares de relevo accidental por motivos excepcionales: cese, jubilación, cambio de trabajo, etc.
- d. Otras situaciones singulares.

A continuación, se desarrolla cada uno de estos aspectos.

### **12.1. Regulación interna del proceso.**

Las diversas maneras como las organizaciones se dotan de directivos deben ser coherentes con los valores que sustentan su funcionamiento; una organización productiva, orientada al logro de beneficios económicos, selecciona directivos cuyo criterio de actuación sea la rentabilidad, la eficacia. Una organización educadora de titularidad pública, no orientada al logro de beneficios económicos sino sociales, basada en la existencia de un proyecto educativo compartido, en cambio, debe dotarse de directivos que alienten la participación responsable y el esfuerzo común, lo cual sólo es factible en marcos de cooperación. No es posible describir los procedimientos singulares de acceso al cargo directivo, que han funcionado o funcionan en algunas escuelas e institutos, sin tener en cuenta los valores que los legitiman. Se trata de formas de actuación que adquieren su sentido pleno en el seno de la cultura organizativa que los ha instaurado; cuando ésta cambia, (a veces, cuando cambian las personas que los propusieron y los defendieron), dejan de tener validez.

La mayor parte de los procesos singulares explorados parten de la premisa que es deseable el relevo periódico en los cargo directivos. Se pretende que la mayoría de los miembros del claustro se alternen en la asunción de responsabilidades directivas

“Creo que todo el mundo debería pasar por la dirección (...) Algunas veces, estás pendiente de diez cosas y te falla una. Entonces, la gente sólo ve lo que ha fallado. Si has estado en la dirección, sabes realmente lo que es y eres más comprensivo. Tienes mayor capacidad para valorar lo que está pasando.

A determinadas personas, no me las imagino como miembros de un equipo directivo; ello no obstante, creo que sería conveniente que lo fueran”

(Ent 08 - Pág. 16)

“La idea inicial del centro era que el máximo número posible de personas pudieran pasar por la dirección; para ello, hacíamos elecciones bianualmente”

(Ent 04 - Pág 04)

En consecuencia con estos planteamientos, algunos centros se dotaron de normativas propias (reflejadas en las actas del Claustro y del Consejo Escolar) o, simplemente, se llegó al compromiso verbal de tratar abiertamente y de resolver, en el seno del Claustro, quién iba a ser el nuevo director. Ello implica el compromiso a aceptar la responsabilidad por parte del profesor elegido y, también, la generosidad para abandonar el cargo al final del período establecido, para dejar paso a otros.

“La elección se hace al inicio del año para que a lo largo de todo el curso el director en ejercicio enseñe el oficio al candidato a sucederle. Es un procedimiento que tiene sus ventajas (facilita el paso de mucha gente por el cargo) y, también, sus inconvenientes, dado que cuando un director se ha formado una visión global del centro ya hay uno nuevo preparado para sucederle”

(Ent 04 - Pág 04)

!Este sistema lleva funcionando ininterrumpidamente, de manera exitosa, durante tres períodos electorales. Es decir, han accedido al cargo tres directores distintos a partir de la propuesta del Claustro; ello no obstante, ya empiezan a vislumbrarse posibles grietas

Hasta el momento, el sistema ha funcionado siempre. El director en ejercicio cesaba al finalizar el período de mandato y, entonces, el Claustro manifestaba su opinión en cuanto al candidato que se consideraba más adecuado, quien, salvo argumentos de fuerza mayor: enfermedad, embarazo, traslado, etc., aceptaba el reto.

El sistema, no obstante, empieza a hacer aguas porque algunas profesoras han manifestado que, cuando les toque a ellas, no van a aceptar; dicen que nadie puede obligarlas a ello. Habrá que esperar un cierto tiempo; ya veremos lo que pasará.”

(Ent 25 - Pág 07)

A la disposición personal a acceder a la dirección en respuesta a la demanda del Claustro se añaden otros elementos simbólicos que favorecen la construcción de comunidades democráticas: la delegación de responsabilidades, la colaboración entre equipos directivos durante un período de transición, el reparto del complemento específico, etc.

“Nos hemos dotado de un sistema un poco especial para acceder a la dirección. En principio, todos los miembros del Claustro que tienen el lugar de trabajo fijo pueden ser

candidatos y, por tanto, la gente puede votarlos(...) Se escoge el candidato al principio del curso y éste se va preparando a lo largo del curso. La única excepción afecta a las personas que ya han ejercido el cargo de director y piden ser excluidos de la votación; en ese caso, no se les vota. Hay una larga lista de profesores que son “votables”, entre los cuales hay que escoger. Primero se votan 5 nombres; de estos se votan tres; después, dos y, por último, queda sólo uno”

(Ent 04 - Pág 03)

“En la formación del equipo directivo se observan los cargos que se establecen en la normativa vigente y, además, tenemos dos cargos adicionales que no están contemplados normativamente. Éstos no tienen complemento económico. Lo que hacemos es poner todos los complementos económicos por el ejercicio de un cargo directivo en una bolsa y nos lo repartimos entre todos. La gente es solidaria. “

(Ent 04 - Pág 05)

“Trabajamos por comisiones; la gente se implica bastante. Por ejemplo, la Comisión Pedagógica son 15 o 16 personas; se reúnen cada semana, presentan propuestas... Son de participación voluntaria; lo que pasa es que si estás en una comisión no tienes tantas guardias. En la comisión de tutorías también hay bastante gente. Nuestra filosofía se basa en la participación”

(Ent 04 - Pág 17)

En los centros que se ha dotado de un procedimiento propio, que en determinados aspectos se desmarca del legalmente establecido, también podría darse el caso que alguien se presentara, con plena legitimidad, como candidato, de acuerdo con el procedimiento normativo. Tal posibilidad, no obstante, difícilmente llega a darse, pues supone un desafío a la voluntad colectiva.

“Dir: La gente del centro está de acuerdo y defiende esta filosofía y, por tanto, si alguien se presentara como candidato sería una persona que rompería esta filosofía, que no estaría de acuerdo con ella. Ello implicaría un ruptura a nivel institucional.

Ent: ¿No te extraña que, a lo largo de los años, no haya aparecido nadie que viera las cosas de una manera diferente ?”

Dir: Seguro que los ha habido. Lo que ha pasado es que no han tenido la suficiente fuerza para presentarse a unas elecciones y formar equipo”

(Ent 04 - Pág 16).

En otros casos, el procedimiento seguido consiste en determinar la composición del siguiente equipo directivo con mayor antelación que la prescrita legalmente, con la intención de prever el relevo y evitar, por tanto, las situaciones de ausencia de candidatos. En uno de los casos estudiados, se constata una extrema preocupación por determinar las personas que van a asumir el relevo, lo cual se decide dos años de antelación; de esta manera, se tiene tiempo para ir asumiendo responsabilidades, para ir familiarizándose con las tareas a desempeñar, así como para conocer y comprender las singularidades institucionales, lo cual favorece un relevo tranquilo y, también, un mayor compromiso de las personas con el proyecto compartido. La tónica más habitual, no

obstante, consiste en hacerlo con un año de anticipación, es decir, al inicio del curso en el cual va a producirse el relevo, normalmente asumiendo un cargo en el seno del equipo directivo en ejercicio.

“A comienzos del curso se ponía a votación del Claustro el cargo de Vice-director. A partir de ahí, el director y el vice-director pasaban todo el año trabajando. A final de curso se producía el relevo formal”

(Ent 25 - Pág 03)

El Claustro se plantea quien va a acceder a la dirección el próximo curso y, una vez determinada la persona, se integra en el seno del equipo directivo en ejercicio. En algunas ocasiones, de una manera formal, a través de un cambio en la composición del equipo: el Jefe de Estudios o el Coordinador Pedagógico dejan su cargo a la persona que va a ejercer como director el próximo curso; o bien, de una manera oficiosa, integrándose como un nuevo miembro del equipo que, si bien no está reconocido externamente (no cuenta con nombramiento para el cargo, ni complemento económico) sí que puede dotársele de horas para dedicarlas a formarse para el cargo.

“Al avanzar un año la elección, se posibilita que, en el caso que la dirección recaiga en una persona no acreditada, que tenga un año para prepararse y acreditarse”

(Ent 04 - Pág 14)

En conjunto, se trata de establecer costumbres institucionales que fomenten la responsabilización del colectivo ante el reto de dotarse del mejor directivo posible; donde el ejercicio directivo no se vea como algo que tiene un principio y un fin, sino como un episodio en el proceso de construcción de un proyecto de centro defendido por todos. Lo importante es el proyecto a largo plazo; la persona que ejerce la dirección en un momento determinado es algo circunstancial. La clave, por tanto, consiste en implicar al mayor número de miembros del Claustro. En principio, todas las personas que tienen el lugar de trabajo definitivo (se prevé que van a permanecer un número considerable de años en el centro) son elegibles y, por tanto, deben estar dispuestos a asumir la dirección, entendiendo que con ello contribuyen a la consolidación institucional.

“Voy a estar mucho tiempo en este centro; es posible que me jubile en él. Mis hijos van a estudiar aquí... A mi me interesa que funcione bien y, por consiguiente, trabajar a gusto. Cuando la gente te ha depositado su confianza a través del voto no cabe otra opción que comprometerte. Es una cuestión de responsabilidad”

(Ent 25 - Pág 07)

La elección abierta por parte del Claustro, en principio, favorece el acceso de las personas que se consideran más preparadas, más adecuadas para el cargo.

“En principio, todo el mundo que cumple los requisitos mínimos puede ser director aunque no se presente. Cuando te votan, en cierta manera, significa que te piden que aceptes el cargo. Por otro lado, si no te has presentado, significa que no te pueden exigir responsabilidades directas. Esto tiene un punto positivo porque fomenta la participación”

(Ent 04 - Pág 14)

“Al hacer una especie de “primarias” al inicio del curso, si sale una persona que no está acreditada, tiene todo el año para acreditarse y, con ello, cumplir el requisito legal. Eso tiene la ventaja que puede estar todo el año conviviendo con el director: enseñándole los problemas, la dinámica del centro... Es un proceso que debe hacerse con tiempo”

(Ent 25 - Pág 11)

En las escuelas e institutos donde se habían consolidado algunas de estas dinámicas, el establecimiento de la acreditación como requisito indispensable (o, como mínimo, exigible) a la presentación de candidaturas, ha supuesto un cierto freno a estos planteamientos autogestionarios. Por un lado, cabe reconocer que tal requisito introduce elementos incipientes de cualificación para el desarrollo de una función que nada tiene que ver con la docencia

“Estoy de acuerdo con la exigencia de pedir una acreditación para ejercer la dirección. Podríamos cuestionar si es suficiente, pero, en cualquier caso, significa que no todo el mundo puede ser director. Todo el mundo puede ser un buen maestro, un buen tutor, un buen especialista de una área determinada... pero hay gente que por su manera de ser, por sus inquietudes o por su formación no pueden ser directores (...)

No entiendo la acreditación como una restricción. Se trata, simplemente, de tener candidatos que se han planteado qué significa ser director”

(Ent 03 - Pág 07)

por otro lado, no obstante, atenta contra un fundamento básico del modelo: la igualdad de oportunidades para acceder al cargo, partiendo de la base que quienes tienen la responsabilidad de elegir, van a proponer a la persona que consideren más adecuada para liderar el equipo.

“Este centro antes era muy asambleario; se hizo un montaje muy interesante, basado en el fomento del cambio de la dirección cada dos años. Cuando aparece una legislación general más restrictiva, de manera paulatina, debemos adaptarnos a ella. Las cosas son difíciles de mantener cuando la normativa general es otra y, además, llega mucha gente nueva que no acaba de adaptarse al sistema porque no lo conoce.

(Ent 04 - Pág. 14)

Además, al limitar el número de posibles candidatos, se favorece la repetición o la permanencia en el cargo, lo cual puede tender a consolidar un cierto estatus de “directivo”, es decir, de persona que ostenta durante muchos años un cargo directivo, ya sea de director, de secretario, etc.

“Si quienes deben acceder a la dirección son los que están acreditados, nos enfrentamos a un problema grave, pues hay muy poca gente acreditada, lo cual hace que se vayan repitiendo, de una u otra manera, los mismos nombres formando parte de diferentes equipos directivos. “

(Ent 20 - Pág 08)

En síntesis, a raíz de la puesta en marcha de la LODE, algunos centros se dotaron de mecanismos singulares reguladores de acceso a la dirección, en un ejercicio de madurez y responsabilidad institucional, guiado por la intención de construir una escuela democrática y colaborativa. Se fomenta la implicación del mayor número posible de los docentes en un proyecto compartido, estableciendo fórmulas consensuadas, basadas en la alternancia, de acceso al cargo.

Los intentos de “profesionalizar” el ejercicio directivo establecidos por la LOPEGCD, con la exigencia de acreditación para el cargo y, también, con la fijación de incentivos personales (económicos, de promoción profesional...) para quienes ejerzan la dirección parece haber contribuido, entre otras razones, a dar un paso atrás en este proceso de asunción de responsabilidades y, por consiguiente, de reivindicación y desarrollo de pautas de comportamiento autónomas.

## **12.2. Protagonismo del colectivo docente**

A lo largo de la investigación se hace palpable un denominador común que aparece en un número considerable de los procesos estudiados: la intervención destacada del Claustro o, más específicamente, de algunos de sus miembros o sectores representativos, en la determinación de quién va a ser el próximo director, cuando, desde una perspectiva legal, el papel del Claustro se limita a votar, a través de sus representantes en el Consejo Escolar. Las razones esgrimidas para justificar el protagonismo del colectivo docente son de diversa índole:

- a) Sumando los miembros natos (cargos unipersonales) y los representantes electos, constituyen la mayoría del Consejo Escolar. Su voto, por tanto, va a resultar determinante.
- b) Inciden decisivamente en la formación de candidaturas: animando o disuadiendo a determinados candidatos, involucrándose en la formación del equipo directivo...
- c) Viven con inmediatez los acontecimientos que marcan el proceso. Algunas veces, con interés; otras, con indiferencia o, quizá, con resignación. Todo pasa en el centro: las noticias corren, los rumores circulan...

“Si la cosa está así, todos somos responsables de ello. Cuando se presentó XXX muchos pensamos que no era el candidato adecuado; incluso me atrevería a decir que era uno de los peores candidatos, en quien nadie había pensado para director. Ello no obstante, cuando manifestó su intención de presentarse, ninguno dijimos nada. Todos callamos. Así era más cómodo. Ahora no tenemos derecho a quejarnos. Si queremos, podemos hacer algo; cambiarlo está en nuestras manos”

(Nota de campo; marzo 2000)

- d) Van a tener un papel clave en el logro de los objetivos que se señalan en el Proyecto de Dirección. Hacer realidad el proyecto exige la implicación de todo el colectivo, por tanto, es necesario que lo conozcan a fondo con anterioridad a la elección.
- e) El director, en última instancia, es un compañero que, cuando abandone el cargo, volverá a ser profesor-tutor.

A tenor de los argumentos expuestos, es comprensible que en un número considerable de centros se haya desarrollado el hábito de resolver en el Claustro la “cuestión directiva”, de someter a su consideración las posibles candidaturas, previamente a su presentación al Consejo Escolar, de mediar en situaciones donde se vislumbran dos candidatos (ya sean antagónicos o dispuestos a colaborar), de ayudar a completar el Equipo Directivo, etc.

“A lo largo del curso y durante varias reuniones de Claustro, la directora manifestó su deseo de dejar el cargo y la necesidad de que algún compañero se presentara voluntario. Cada vez que surgía el tema, aumentaba el nerviosismo y la sensación de inestabilidad. El dejar el cargo se convirtió en una excusa ante cualquier adversidad. “ Si no lo hago bien, lo dejo ahora mismo”.

A partir del segundo trimestre la situación empeoró. El nerviosismo de la directora iba en aumento y se contagiaba al resto del profesorado. El tema de la nueva dirección salía a flote constantemente, pero sin plantearlo seriamente y con claridad, y sobre todo, sin aportar posibles soluciones.



Los rumores se dispararon: que si tal persona va a presentarse, que si de nuevo el inspector deberá nombrar a la nueva directora, que si.....

Algunos compañeros empezaron a animarme para que me presentara . Al principio ni siquiera me planteé el tema , pero con el paso de los días, ante la insistencia de algunos, empecé a considerar la posibilidad de asumir el riesgo o, al menos, de intentar buscar alguna salida a una situación que iba de mal en peor .

Durante una reunión de Claustro propuse dedicar una reunión extraordinaria al tema en cuestión, como único punto del orden del día.

Así lo hicimos. En el transcurso de la sesión varios profesores manifestaron creer que yo era la persona indicada para asumir el cargo. Después de discutir el tema, y sin llegar a ningún acuerdo, se pospuso para una próxima sesión la continuación del debate, en un intento de dar tiempo a las posibles personas interesadas para pensárselo y presentar su candidatura.

En la siguiente sesión, me presenté como posible candidata pidiendo que otras posibles personas interesadas manifestaran su opinión y la voluntad de ocupar el cargo en próximas convocatorias. Así fue; dos compañeras más se presentaron como posibles relevos para cuando yo dejara el cargo, en caso de ser elegida. Pedí a los compañeros que pensarán en mi propuesta y también puse como condición que en la próxima sesión de Claustro, aun sin ser obligatorio, se hiciera una votación para saber con qué soporte contaba. Pedí la sinceridad total en las votaciones, argumentando que era la primera interesada en saber qué grado de aceptación tenía entre los compañeros, para decidir si presentarme o no al Consejo Escolar.”

(Rel Aut A - Pág 02-03)

En algunos centros, como se ha aducido en el epígrafe anterior, el Claustro tiene un protagonismo decisivo en la formación de una candidatura unitaria. No se espera que las personas se movilicen para formar una candidatura, ni tampoco que el equipo directivo en ejercicio se plantee si va a continuar... todo va a resolverse en el Claustro, de una forma pública, transparente... El Claustro, en su conjunto, va a ser el responsable de la formación del equipo directivo y, por tanto, deberá prestarle su ayuda. Se trata de una manera de actuar que se ha consolidado a lo largo del tiempo, un hábito institucional.

“Dir: La costumbre en mi IES es que el equipo directivo ponga el cargo a disposición del Claustro. Entonces, se pone a votación si se desea la continuidad o bien si es mejor el cambio.

Ent: Esto puede dar lugar a situaciones conflictivas cuando ambas opciones se sitúan en torno al 50% ?

Dir: En ese caso, puedes decidir abandonar o esperar a que la cosa estalle. Puedes decir que tienes el apoyo del 50% del Claustro y, por tanto, te presentas al Consejo Escolar”

(Ent 20 - Pág 01)

En otros centros, en cambio, no se trata de un hábito institucionalizado sino de un acto de asunción de responsabilidad ante una situación de falta de candidatos. Se considera que la intervención de la Administración educativa podría acarrear

consecuencias negativas y, con objeto de evitarlas, se resuelve la situación en el seno del Claustro.

“La dirección en ejercicio no optó a la reelección. Se planteó quien tenía interés por acceder al cargo pero nadie presentó candidatura. Entonces sucedió algo que creo que sucede en muchos centros: se llevó 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 en hablarlo entre los dos. Él no lo tenía nada claro, no quería y, al final, yo acepté”

(Ent 10 - Pág 02)

para lo cual se establecen procedimientos de designación del director, a la vez que pueden preverse posibles relevos de futuro

“El profesorado se manifestó a través de dos rondas de elecciones. La primera ronda tenía como objetivo escoger un grupo de candidatos que permitiera un cierto relevo en la dirección. La segunda ronda sirvió para decidir, entre el grupo anterior, quién había de asumir la dirección de manera inmediata”

(Ent 03 - Pág 02)

La razones que inducen a los candidatos a someter su candidatura a la consideración del Claustro se basan en el convencimiento que el progreso del centro requiere la aceptación y la implicación del profesorado

“Éramos conscientes que se trataba de un proyecto de renovación que necesitaba de la complicidad o aceptación de la gran mayoría de compañeros para llevarlo a cabo. Lo hablamos y estuvimos de acuerdo en ponerlo a votación del Claustro.

Pienso que no es suficiente con ganar la votación del Consejo Escolar. Hace falta que las personas que te han de ayudar a llevar a cabo el proyecto, te presten su apoyo. Si no es así, mejor no presentarse”

(Ent 07 - Pág 10)

La intervención del Claustro en la elección de la dirección es coherente con la idea de construir una escuela democrática, con una base asamblearia, como cimiento de una cultura participativa fuerte y enraizada. Estos son las bases ideológicas en las cuales se asienta el modelo escolar surgido de la transición democrática, de corte sociopolítico, basado en la existencia de una fuerte actitud de compromiso social entre el colectivo docente. Al ir pasando los años, no obstante, la implicación y el compromiso colectivo con un proyecto común (entendidas como elementos clave del modelo) han ido retrocediendo. El entusiasmo participativo y la reivindicación de autonomía para los centros han perdido empaque. En la realidad, se va hacia modelos más técnicos, que requieran un menor compromiso personal. El protagonismo del Claustro en la dinámica cotidiana de la institución, ha perdido peso. En este proceso, las concepciones del

directivo van a ser determinantes; puede actuar como revulsivo o como agente de la participación o bien, simplemente, como gestor y administrador técnico, donde la participación es vista únicamente, como una modalidad de gestión que, además, se percibe inoperante.

“Últimamente, desde la Inspección a menudo se nos dice que no se trata de consensuar sino de dirigir. Ahora bien, yo creo que esto no es así. Primero, nos coordinamos entre los miembros del equipo directivo y, a continuación, ponemos las propuestas a consideración de los compañeros. (...)

Ahora, por ejemplo, tenemos preparada la estructura que consideramos adecuada para la ESO del próximo curso, para acogernos al tema de los itinerarios de ciclo. Mañana me reúno con la Junta de Jefes de Departamento y, después, cada uno de ellos lo debatirá en su ámbito. Haremos una próxima reunión y nos podremos de acuerdo o no. Si hace falta, lo volveremos a subir y a bajar para que en el momento que lo hablemos en Claustro, las grandes líneas ya están marcadas, consensuadas (...) Evidentemente, siempre puede haber departamentos o personas que no estén de acuerdo pero, por lo menos, cuando se lleva una cosa a Claustro ya ha sido hablada, trabajada...

(Ent 16 - Pág 09)

En síntesis, se constata que el Claustro de profesores tiene una incidencia notable en buena parte de los procesos electorales, superando ampliamente el papel que le es asignado legalmente. Tal situación es explicable a partir del origen docente del director y de la cultura colaborativa que se pretende impulsar en los centros. En los últimos tiempos, no obstante, se advierte un cierto retroceso en esta tendencia

### **12.3. Substitución del director en ejercicio.**

Un tercer bloque de situaciones singulares de acceso al cargo tiene lugar cuando del director en ejercicio cesa repentinamente en el ejercicio de sus funciones: ya sea por jubilación, porque accede a una cargo técnico en la administración educativa, para desempeñar un cargo público, por problemas personales o familiares, etc.

“En el momento de mi acceso a la dirección yo era el jefe de estudios del centro. Fue una situación muy precipitada. La verdad es que no tuve tiempo de asumirla como tal.

El director del centro dejó el cargo y su plaza como maestro porque tuvo que marcharse debido a que su mujer obtuvo una beca de estudios en una universidad extranjera. Esta situación se produjo a principios de enero. Él dejaba la dirección del centro la semana después de incorporarnos de las vacaciones de Navidad.

De la noche a la mañana, me vi envuelto en una situación que no me esperaba de ninguna manera. A principios de diciembre acababa de casarme y había disfrutado de los quince días de licencia de matrimonio. De regreso a las vacaciones de Navidad sólo tuve una semana de respiro; a la siguiente me encontré con un panorama desolador...

No encajé bien esta nueva situación. De hecho, aún sigo creyendo que no estaba preparado para el cambio. Hacía tan solo 3 años que era jefe de estudios y me faltaba (creo, en verdad) más experiencia en un cargo unipersonal; tampoco encajé bien que el director no me diera a conocer esta situación a principios de curso, de manera que hubiésemos podido reestructurar el equipo directivo desde principios de setiembre

(Rel Aut D, Pág 02)

“Cuando XXX (el anterior director) se jubiló a mi me pusieron de directora porque ya había sido Jefe de Estudios y tenía una manera de entender la escuela que nos unía muchísimo. (...)

Tenía la esperanza que XXX acabara su período de mandato y así se lo había dicho en muchas ocasiones; él no contestaba ni sí, ni no. Hasta que llegó un momento que dijo que no continuaba.

(Ent 01 - Pág. 02)

En tales casos, es posible que el propio director en ejercicio, previamente a la comunicación oficial de su cese, se encargue de prever quien va a substituirle hasta final de curso; en la mayor parte de los casos, un miembro de su equipo directivo

“Ent : De qué manera te proponen a ti para el cargo.

Dir : Me lo pidió personalmente XXX (el director cesante) por el buen entendimiento que había entre nosotros, porque compartíamos una misma visión de la escuela y, por tanto, se lo planteaba como un solución de continuidad.

Le dije que sí porque, si se trataba de continuar con un sistema en el que yo creía, no tenía ninguna duda.

(Ent 01 - Pág 01-02)

“Éramos cuatro personas; el director se iba. Fue él quien me animó y me prestó apoyo para presentarme”

(Ent 05 - Pág 02)

o bien que sean los miembros del equipo directivo en ejercicio quienes decidan quien va a asumir el cargo transitoriamente

“Mi caso es un poco difícil de clasificar. Yo formaba parte del equipo directivo ; primero como sub-director y, después, como Coordinador Pedagógico. De repente, el director abandonó el centro para realizar otras funciones fuera del IES; entonces, tuvimos que decidir lo que íbamos a hacer. Incorporamos otra persona al equipo y, entre los que estábamos, decidimos quien asumía el cargo de director. El cambio se llevó a cabo mediados del curso, cuando llevábamos un año y medio de mandato.

(Ent 20 - Pág 01)

“Cuando el director supo con seguridad que se iba a marchar, nos pidió que continuáramos. No dio total libertad para hacerlo de la manera que quisiéramos.”

(Ent 08 - Pág 03)

o bien que sea necesaria la intervención de la Administración Educativa, a través del servicio de inspección.

“Vino el inspector y dijo:

--Quiero un director!; de la manera que sea.

En principio, a mi no hacía mucha ilusión porque no sabía si iba a hacerlo bien, aunque llevaba cinco años de Jefe de Estudios. Además, aquel año tenía que ir a hacer educación especial, lo cual no me gustaba en absoluto, y pensé :

--Prueba la dirección

(Ent 17 - Pág 03)

“Accedí a la dirección porque el director se marchó a secundaria, a una plaza de psicopedagogía. Con este director funcionábamos muy bien; yo era la Jefe de Estudios y, durante los años anteriores, habíamos dinamizado el centro. Él nos había avisado; había dicho que si aprobaba las oposiciones, marcharía. Pero es aquello que la gente piensa; si llega, ya llegará. Acabamos en julio (él estaba de oposiciones) y cuando regresamos en septiembre, él ya no estaba. Entonces me nombraron como directora; yo acepte porque pensé que por un año, no pasaba nada. Fue el peor año de mi vida. Tuve muchos problemas.

(Ent 17 - Pág 04)

Formalmente, se lleva a cabo un nombramiento temporal, hasta la finalización del curso escolar. En la mayor parte de los casos, no obstante, quien acepta el relevo lo hace con una mayor perspectiva temporal, es decir, pensando en presentarse como candidato cuando se convoquen elecciones

“Al año siguiente, comuniqué al Claustro que habría elecciones. Yo tenía claro que me presentaría con un Proyecto. Más que nada porque, al haber sido designada, quería que conocieran un poco mi idea de la organización y los objetivos prioritarios”

(Ent 17 - Pág 04)

Los argumentos y actuaciones que acabamos de presentar ilustran algunos aspectos relevantes de los procesos de sustitución repentina del director. Ello no obstante, tal supuesto constituye una situación anómala, excepcional y, por tanto, las respuestas que en cada caso se dan también lo son. Dependen de la historia institucional, de los motivos que han llevado al cese del director en ejercicio, de la existencia de profesores dispuestos a acceder al cargo, etc. En líneas generales, quien sustituye al Director es un miembro del equipo directivo, el Jefe de Estudios, normalmente. No obstante, también se encuentran situaciones excepcionales, donde no se cumple esta tendencia, donde la sustitución del director cesante comporta un relevo de todo el equipo directivo. Así puede observarse en la siguiente nota de campo recogida a raíz de una actividad de formación en centros.

“Cuando el director anunció su cese por motivos de salud se produjo un gran revuelo en el centro. Por un lado, el Jefe de Estudios, deseaba acceder al cargo y el propio director lo proponía. Cuando ya estaba prácticamente todo apañado, un grupo de profesores jóvenes que estaba en desacuerdo con el ambiente de “secretismo” con que se había llevado el proceso, alzó la voz en la sesión del Claustro en la que se comunicaba el cambio, manifestando que no consideraba ético ese proceder, exigiendo mayor transparencia y , argumentando que el nuevo director, si quería estar legitimado ante el Claustro, debía someterse a votación para conocer el grado de apoyo con el que contaba.

Ante esta intervención, el candidato a Director se enfureció mucho, dijo que él no tenía que pedir la aceptación de nadie, que había trabajado mucho por el instituto y que era la primera y la última ocasión en que iba dar la oportunidad a un *grupo de mequetrefes* a

meterse con él. En esas condiciones, no tenía ningún interés en acceder a la dirección y, por tanto, retiraba la candidatura inmediatamente.

A partir de ahí, en un clima de evidente tensión, durante los días siguientes el profesor que había alzado la voz de disconformidad fue conminado a actuar: “Si no te gustan las cosas, preséntate”.

Él no se podía presentar porque no tenía la plaza definitiva en el centro. Finalmente, se presentó un profesor que reunía esa condición y él accedió a la Jefatura de Estudios, como *hombre fuerte* del equipo directivo.

La Administración educativa, por su parte, siguió el proceso a distancia, solicitando información al director cesante. Aunque parece ser que el director que finalmente accedió al cargo no era muy del agrado del inspector (hubiera preferido al otro) cuando todo estuvo resuelto a nivel interno, no puso ningún reparo a proponer su nombramiento”

(Nota de campo, octubre 1999)

## 12.4. Otros aspectos singulares.

Finalmente, la extrema singularidad de algunos de los procesos analizados, hace difícil su catalogación en los apartados anteriores. Se ha procedido, en este caso, a recogerlos en el presente epígrafe final. No cabe buscar, pues, ningún denominador común que justifique su agrupación en este epígrafe. Únicamente, su singularidad.

En algunos casos se acaba siendo director por razones de oportunidad, es decir, no se trata de una decisión tomada con calma, reflexionada o consultada sino repentina, rápida, teniendo en cuenta aspectos coyunturales, tanto en el propio centro

“El acceso al cargo fue muy informal. Cuando el director anterior dijo “no continuo”, yo tomé la dirección de forma inmediata (...) Al cabo de tres días lo comuniqué al profesorado. Ellos dijeron que sí. Por tanto, no hubo ningún proceso formal, nada.”

(Ent 01 - Pág 09)

como ante las nuevas perspectivas que se abren cuando se trata de centros de nueva creación, una casuística que si bien es residual, tuvo una cierta relevancia en los momentos que se llevó a cabo el estudio, dado que coincidió con la puesta en marcha de centros nuevos para atender a la nueva estructuración del sistema educativo

“En noviembre, el Delegado Territorial anunció que iban a crearse nuevos institutos en la comarca y que las personas/equipos interesadas en el proceso de “colonización” deben solicitarlo adjuntando un currículum y la motivación. No se señalan plazos, ni baremos, ni criterios... parece un proceso muy abierto. El mes de febrero, junto a mi esposa, decidimos intentar la aventura y hacer la solicitud por escrito además de conversar con la inspectora de nuestro centro actual. Antes de la inscripción para el nuevo curso nos confirman como equipo directivo del centro que va a abrirse en La Jonquera a partir de septiembre. Nos encargamos de la información sobre la implantación del nuevo sistema educativo, que efectuamos en una asamblea de padres, y organizamos el proceso administrativo de la pre-inscripción y posterior matrícula del alumnado. De esta manera, comenzamos a ser directores de un centro virtual, sin edificio.

(Ent 11 - Pág 02)

En otros casos, si bien es el resultado de una decisión personal, los motivos que inducen a ella son peculiares, fruto de situaciones transitorias, débilmente estructuradas, donde debe conocerse la historias institucional y de sus protagonistas para comprender la conducta del director

“Hace tres años que soy directora del instituto XXX; el año anterior había sido directora del YYY. El tema es que el XXX y el YYY compartían un mismo edificio. Estuve como directora del YYY el último año que compartíamos edificio, nombrada “a dedo”, porque el equipo directivo anterior abandonó. Fue muy complicado porque había 600 alumnos; hacíamos turnos (de las ocho de la mañana a las ocho de la tarde); nos obligaron a implantar anticipadamente la Reforma cuando no había condiciones físicas para ello, etc. Cuando el YYY iba a trasladarse al edificio donde está ahora, me veía ante la perspectiva de ser nombrada directora de ese instituto, donde, a los problemas que ya teníamos, se iban a añadir los propios de la construcción de un centro nuevo. Ante ese panorama, me ofrecí como directora del XXX, en el edificio antiguo (...)

De caras a la Administración, dije que me negaba rotundamente a ir al YYY y, como me ofrecí para dirigir el XXX, les pareció bien.(...)

En una situación mala, opté por la alternativa que me parecía menos mala”

(Ent 06 -Pág. 01-02)

Cabe señalar también la existencia de situaciones algo rocambolescas, donde se combina el interés manifiesto de una determinada persona por ser director/a con un conjunto de factores contextuales: aceptación por parte del claustro, relaciones personales, criterio de la inspección...lo cual da lugar a situaciones complejas

“Yo me ofrecí para ser directora.. Soy catedrática de bachillerato. Cuando me presenté a las oposiciones no sabía nada de los institutos y no sabía que las plazas vacantes no iban a salir todas a concurso. Me encontré que las plazas que en principio debían crearse en Girona estaban *bloqueadas*. El lugar más cercano que encontré fue Terrassa. No me dieron comisión de servicios y, por tanto, tenía que desplazarme cada día. A cabo de dos años conseguí el traslado a una vacante; me fui trasladando hasta que me dieron un centro de Girona, que no era propiamente un centro sino una extensión que tenía en proyecto convertirse en centro. Entonces propusieron a una compañera mía si quería ir de directora al centro XXX; ella me dijo. ¿quieres venir?. Éramos dos cargos y accedí. Estuve dos años y lo dejé. Mientras, salió a concurso una plaza en Banyoles y pedí el traslado. Era un centro con una dinámica algo complicada, donde había dos equipos directivos que intentaban conseguir el poder. Uno de ellos me pidió si quería colaborar (no como directora) y entré a formar parte del equipo. Pero ninguno de ellos consiguió acceder a la dirección. Entonces, el inspector propuso mi nombramiento (...) Más tarde, un grupo del equipo directivo, junto a otros profesores, un poco cansados de la dinámica de nuestro centro, nos ofrecimos como voluntarios para ir a uno de nueva creación. Fuimos allí con un proyecto

(Ent 18 - Pág 06)

“Me encontré con el cargo directivo de rebote. En mi centro hubo dos dimisiones del director porque era un poco problemático. Yo formé parte del equipo directivo. Fui el más votado pero no quise ser el director. En aquella época no me interesaba pero accedí a ser Jefe de Estudios, que consideraba un trabajo más gratificante. Lo que pasó es que el director dimitió y, entonces, pasé directamente a director. Al dimitir, tuvimos que

improvisar. Durante ese tiempo, me propuse formar un equipo, preparar un Proyecto y presentarme con una candidatura”

(Ent 21 - Pág 06)

“Mi historia tiene dos fases. Hace tres años había un director que, al resultar elegido en las elecciones autonómicas, dejó el cargo. Dado que el centro es muy grande, había dos Jefes de Estudios. Yo era uno de ellos pero el director saliente se lo propuso a mi compañera. Ella pasó a la dirección y se incorporó una persona nueva; así funcionamos durante todo el año. A final de curso, la directora y anterior compañera en la jefatura de estudios, dijo que estaba embarazada y que no iba a presentarse a la elección. Me lo propusieron y, ciertamente, me hacía ilusión. De hecho, había presentado la solicitud para ir como director a un centro de nueva creación, pero no me la dieron. Me gustaba la idea pero, previamente, quise sondear el claustro, con tan “mala pata” que surgió otra persona que también manifestó que pensaba presentarse. Él sabía que no estaba acreditado y que, en cambio, yo sí que lo estaba. Pero, en aquel momento, se sintió responsable del centro y dijo que estaba dispuesto a presentarse. Así, pues, fue imposible hacer el sondeo y buscar gente para formar el equipo porque en seguida dije que, si había dos candidaturas, yo no quería ser motivo de discordia. Así quedamos. Accedió el nuevo equipo directivo por cuatro años. Los primeros tiempos funcionó bien pero, durante el mes de febrero del segundo curso, manifestaron ante el Claustro que iban a dimitir, abandonaban el cargo y, mientras tanto, daban tiempo a preparar el relevo. Fueron pasando los días y nadie decía nada. Un día el director que iba a dimitir nos dijo:

--He mirado los que tienen la acreditación y tu tienes muchos puntos

Entonces respondí:

--No, gracias. Yo ya quise serlo y no pudo ser. Ahora lo encuentro un poco extraño.

Pero, al final, dije que me lo pensaría y que, en cualquier caso, ponía una condición: encontrar equipo. Sin equipo no me presentaría. Al final pude encontrar equipo y decidimos presentarnos”

(Ent 22 - Pág 04)

Finalmente, cabe señalar, la existencia de procesos electorales donde el centro queda en un segundo plano ya que, lo que verdaderamente se dirime son intereses personales o de grupo. El proceso electoral se plantea como una lucha entre gallos ; lo que se dirime es el poder institucional. Los requisitos previos y los aspectos formales constituyen elementos administrativos que puede devenir argumentos electorales contra la otra parte en litigio. Como muestra veamos la descripción sucinta de dos procesos electorales, en sendas notas de campo, tomada a partir de conversaciones con directivos.

“El proceso electoral fue muy complejo. El director quería cesar en el ejercicio del cargo pero pretendía que lo asumiera su esposa, para lo cual había obtenido la acreditación durante ese mismo año. Se presenta a Claustro, a nivel consultivo, pero no obtiene la mayoría.

Ante esa situación, otra profesora, que también contaba con la acreditación y, además, poseía el respaldo de una parte considerable del Claustro, manifiesta que va a presentarse como candidata.

La esposa del director en ejercicio, a pesar de no contar con el apoyo del profesorado, presenta la candidatura al Consejo Escolar. Legalmente, tiene bastantes posibilidades de ser elegida pues tiene asegurados los votos del equipo directivo actual (el



Jefe de Estudios va a continuar en el cargo), además del suyo. Todo parece quedar en manos de los padres, quienes no saben qué hacer?

Pon un lado, piensan que si la esposa del actual director no cuenta con el apoyo del Claustro no es lógico que sea directora. Por otro lado, el concepto que tienen de la candidata alternativa, a pesar de contar con un mayor apoyo del colectivo docente, es negativo pues han tenido algunas disputas porque se trata de una profesora que a menudo llega tarde a clase (diez o quince minutos de retraso) lo cual irrita a los padres.

Ante este panorama, no saben qué hacer?"

(Nota de Campo, junio 2000)

“Transcurrió todo el proceso electoral sin que se presentara ninguna candidatura. Durante los días siguientes, el inspector recibe un par de llamadas de personas que le manifiestan que están interesadas en ser nombradas; una de ellas corresponde a la actual directora; la otra, a una profesora acreditada.

El inspector les pone al corriente (por separado) de la situación y les aconseja que lo más razonable es que se trate el tema a nivel de Claustro. El equipo directivo en ejercicio se niega a ello aduciendo que se ha seguido el proceso con toda normalidad y, por tanto, nada tiene que decir al respecto. Finalmente, se logra convocar un Claustro para hablar de ello que acaba con una votación indicativa, en la cual 14 personas dan su apoyo a la candidatura alternativa y únicamente 3 (muy probablemente, los propios integrantes) al equipo en el cargo. A pesar de ello, el equipo en activo reitera su disposición a ser nombrado, aduciendo que la votación realizada carece por completo de valor, pensando que el inspector optará por proponer su continuidad.

Constituyó, sin duda, una papeleta de difícil resolución para el inspector, quien, además, añadió mayor confusión al proceso proponiendo el cargo a maestros que, por circunstancias diversas, se encontraban fuera del centro en esos momentos”

(Nota de Campo, junio 2000)

“El equipo directivo anunció el calendario del proceso electoral en un Claustro ordinario; la directora informó que no pensaba presentarse a la reelección pero, en cambio, confiaba que algunos miembros del equipo continuasen. Así se zanjó el tema.

Al cabo de unos días, una profesora de ESO, que contaba con la acreditación, empezó a difundir la idea que iba a presentarse para lo cual empezó a formar la candidatura.

Se trataba de una profesora que no era del agrado del equipo directivo actual. Ellos esperaban que transcurriera el proceso sin que nadie se presentara y, entonces, pensaban postular la candidatura de un profesor no acreditado para el cargo de director, con la continuidad de la mayor parte del equipo directivo actual.

Ante esta situación imprevista, la directora tomó cartas en el asunto. Por un lado, advirtió a la candidata que no tenía ninguna posibilidad de obtener mayoría en la votación del Consejo, pues ella “controlaba” la mayor parte de los votos. Por otro lado, llevó a cabo una operación de “fichaje” de algunos miembros de la candidatura alternativa, ofreciéndoles cargos de coordinación.

Se trataba de evitar que se presentara la candidatura alternativa. Finalmente, lo consiguió.”

(Nota de Campo, junio 2000)

## **A modo de síntesis**

El acceso a la dirección no siempre discurre por los cauces legalmente establecidos. Antes al contrario, consideramos que esos son los minoritarios. En la mayor parte de los casos se llevan a cabo modificaciones, normalmente ligeras pero, también, en algunos casos, profundas, del procedimiento estándar.

A lo largo de la comunicación se aportan testimonios de procesos singulares llevados a cabo, entendiéndolo como elemento funcional y, a la vez, ilustrador de nuevas prácticas. Los tipos en torno a los cuales aglutinamos los procesos singulares de cambio estudiados son cuatro :

a. Situaciones singulares en las que el propio centro se ha dotado de un procedimiento ad hoc regulador de acceso al cargo.

b. Situaciones singulares caracterizadas por la asunción de protagonismo por parte del claustro.

c. Situaciones singulares de relevo accidental en la dirección por motivos excepcionales: cese, jubilación, cambio de trabajo, etc.

d. Otras situaciones singulares.

Para cada una de ellas su aportar testimonios ilustrativos a la vez que se consideran matices y/o variaciones.

## Bibliografía

- ALVAREZ, M. (1991) : "El panorama europeo", en *Cuadernos de Pedagogía*, 189, pp. 16-19
- BASS, B. (2000) : "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden", en *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Deusto, pp. 331-363.
- 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 facilitación del cambio en los centros escolares*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla
- EGIDO, I. (1998): *Directores escolares en Europa: Francia, Reino Unido y España*. Escuela Española, Madrid
- EURYDICE (1996): *Directores de centros en la unión europea*. Bruselas
- GAIRÍN, J. (1991a): "Models organitzatius, models directius" a FEAEC: *La Direcció Escolar en la cruïlla de la Reforma*. Actes de les I Jornades sobre Direcció Escolar, Barcelona, pp. 1-22
- HANSON, M. Y ULRICH C. (1992): "El sistema español de dirección de centros docentes: un punto de vista crítico". *La dirección, factor clave de la calidad educativa*. Actas del 1er. Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. ICE-Universidad de Deusto. Ed. Mensajero SA, Bilbao. pp. 69-86
- INCE (1998): *Diagnóstico del sistema educativo 1997*. Funcionamiento de los centros. Madrid. Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (MEC)

- MURILLO, F.J. (1999): *La dirección escolar. Análisis e investigación*. CIDE, Madrid
- OJEMBARRENA, R. (2000): *Estudio sobre la dirección en los centros públicos de la CAPV. Perspectiva de los equipos directivos*. Consejo Escolar de Euskadi.
- SMITH, P.B. i PATERSON, M.F. (1990) : *Liderazgo, organizaciones y cultura. Un modelo de dirección de sucesos*. Ed. Pirámide, Madrid
- TEIXIDÓ, J. (1996): *El factors interns de la direcció escolar*. Ediciones de la Universitat de Girona.
- TEIXIDÓ, J. Y OTROS (1999): *El Projecte de Direcció..* Edicions del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. Col. Eines de Gestió, Barcelona.
- TEIXIDÓ, J y otros (2000): *El acceso a la dirección de un centro escolar público. Estudio de los factores mentales de los candidatos a la dirección de centros educativos públicos de nivel primario y secundario en los procesos de tema de decisión en torno a la presentación de candidatura, elaboración del proyecto de dirección e intervención en el proceso electoral* , CIDE, Madrid.
- TEIXIDÓ, J. (2000a): "Perspectivas desde las cuales se afrontan los procesos electorales a la dirección de una escuela o de un instituto", en *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Deusto, pp. 533-561.
- TEIXIDÓ, J. (2000b): "¿Qué impulsa a los docentes a la dirección?. Un estudio en torno a las motivaciones de acceso al cargo.", en Lorenzo, M. y otros (Ed) : *Las organizaciones educativas en la sociedad neoliberal*. Actas del VI CIOIE, Grupo Editorial Universitario, Granada, pp. 515-543.