
Qué impulsa a los docentes a la dirección.

Un estudio en torno a las motivaciones de acceso al cargo

Joan Teixidó Saballs

Recientemente, en el marco del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos celebrado en Deusto, al analizar las características de las organizaciones que aprenden, nuevamente se ponía el énfasis en el ejercicio de un liderazgo participativo, democrático, como elemento clava en el desarrollo de una cultura de la colaboración que facilite el crecimiento institucional. El proceso de mejora organizativa de una institución no puede enfocarse únicamente desde una perspectiva técnica; tanto en sus orígenes, como en su proceso de diseño, desarrollo e implementación deben tenerse los factores mentales de los individuos. El cambio y la mejora adquieren una dimensión cultural.

“Avanzar en la línea de organizaciones que aprenden exige de cambios internos y externos, coherentes con cambios culturales (...) La cultura escolar aparece así, de una manera sistemática, en la literatura como un factor determinante del contexto y naturaleza que acompaña a las organizaciones que aprenden”

(GAIRÍN, 2000:74-75)

Entre los diversos factores que conducen al logro de organizaciones que aprenden podemos señalar la existencia de un conjunto de ideas y valores compartidos: modelo de centro, proyecto educativo, planteamientos profesionales (HALL, 2000); la clarificación de la misión, del futuro, de la institución, la construcción de una cultura de la colaboración y, como no podía ser de otra manera, se ha destacado la importancia del liderazgo, bien señalando diversos modelos teóricos (BASS, 2000) o bien aportando ideas y sugerencias para la práctica directiva (IMMEGART, 2000). En cualquier caso, no obstante, parece haber un notable acuerdo en torno a la conveniencia de un liderazgo transformacional, colaborativo, que promueve el compromiso colectivo hacia un proyecto colectivo y, por tanto, favorece el *empowerment* institucional, entendiéndolo

como una manera de potenciar las capacidades y el talento de las personas que forman la organización.

En el intento de trasladar estos enfoques genéricos a la realidad cotidiana de la dirección de centros educativos en nuestro país, nos encontramos con que, desde la óptica de los valores que los inspiran (participación, proyecto compartido, etc.), pueden observarse algunas líneas de convergencia con los rasgos distintivos del modelo establecido por la LODE y la LOPEGCD. En su puesta en práctica, no obstante, se advierte un notable número de problemas, insuficiencias y aspectos a mejorar, los cuales ya han sido tratados en otras ocasiones (TEIXIDÓ, 1996a:28), entre los cuales hemos señalado en numerosas ocasiones la necesidad de poner énfasis en el conocimiento de los factores mentales internos de quienes ejercen la dirección.

Cuando se postula la importancia de los directivos en los procesos de mejora del centro (ANTÚNEZ, 1993; TEJADA, 1996 ; CORONEL, 1996), tal afirmación se efectúa desde la perspectiva deseable de un directivo que se encuentre motivado para dirigir su actividad cotidiana hacia la mejora. Pero... qué pasa cuando el directivo ni tan siquiera se ha planteado que esa es una de sus misiones. Como ya pusimos de manifiesto en una comunicación presentada en este mismo congreso, en Tarragona, (TEIXIDÓ, 1996b) lo que hacen los directivos se encuentra mediatizado por sus concepciones en torno al cargo, por sus percepciones y, también por sus motivaciones. Es decir, puede darse el caso que un directivo perciba que debería realizar una determinada tarea, que es relevante para el buen funcionamiento organizativo... pero, en cambio, no la lleve a cabo porque no está motivado para ello, por comodidad, porque piensa que podrían derivarse repercusiones negativas para él/ellas.

Desde esta perspectiva general, a la hora de analizar los factores que intervienen en la toma de decisión de los docentes en torno a la conveniencia de presentarse como candidatos a la dirección de un centro educativo, entendemos que el conocimiento de las motivaciones que le impulsan al cargo es determinante. Esta es una de las premisas de las cuales 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. Nos interesa comprender cuáles son las actuaciones que llevan a cabo los candidatos y qué les mueve a ello (qué significado les atribuyen) en los procesos de cambio. Para ello, se incide en el mundo personal de los individuos: la manera como interpretan las situaciones, los significados que les otorgan, las intenciones...) en coherencia con lo cual, por tanto, se adopta fundamentalmente una *metodología interpretativa*, 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 utilizados son relatos de vida de los investigadores relativos a su propio proceso de acceso a la dirección, sesiones de trabajo con directivos en ejercicio, cuestionarios y entrevistas en profundidad.

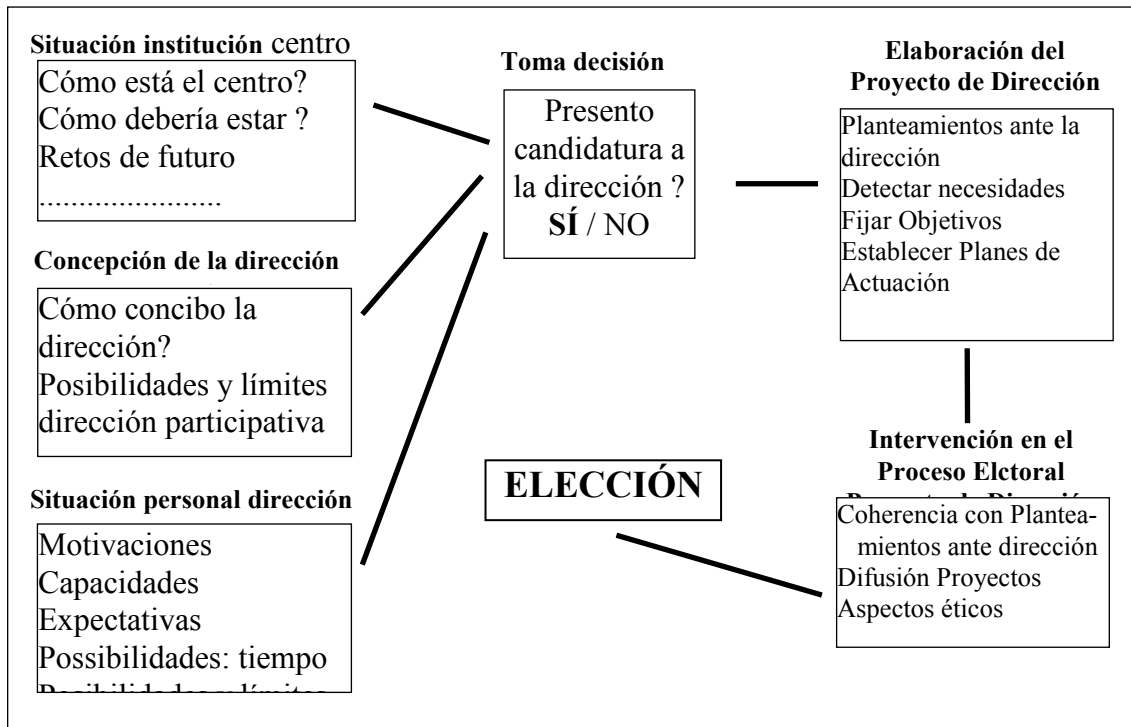
El estudio de los factores que intervienen en el acceso a la dirección ha constituido un tema de relativo interés para los estudiosos del tema, sobretodo teniendo en cuenta las peculiaridades del modelo democrático. Al revisar las aportaciones más destacadas (MURILLO Y OTROS, 1999:156) se observa que las principales preocupaciones de los estudiosos se han centrado 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 Y JIMÉNEZ, 1992), las razones que argumentan la ausencia de incentivos para presentarse (TEIXIDÓ, 1996). Ello no obstante, no se ha tenido en cuenta, de una manera específica, el proceso de acceso, con todos los factores inherentes a él

La investigación pretende conocer 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), a lo largo del cual se produce, por un lado, una reflexión y revisión profunda, por parte del candidato (juntamente con su equipo directivo) de cuáles son sus concepciones en torno a la dirección, en torno al funcionamiento del centro y, también, en torno a su disposición personal y motivaciones para el cargo. Por otro lado, la manera como se desarrolle el proceso va a tener 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.

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, de manera que cada fases condiciona y añade valor a la siguiente, en orden a conseguir los mejores resultados posibles (ALVAREZ, 1998:106), tiene un correlato temporal delimitado por la propia institución así como 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 es verdad que 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 partir de la cual uno debe asumir las consecuencias y los retos que se deriven de ella.

Antes de tomar la 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, 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 a la hora de tomar 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 de ellos.

Una vez adoptada la decisión de presentarse como candidato, 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 se considera que 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 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 previo de información, difusión y promoción del proyecto, a lo largo del cual 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 para los candidatos, durante el cual llevan a cabo una actividad intensa, toman decisiones claves, se construyen seguridades, aparecen dilemas, se plantean retos... que van a tener una clara incidencia en su desarrollo personal y profesional.

A lo largo de esta aportación, una vez establecidas (TEIXIDÓ, 2000) las cuatro grandes perspectivas generales desde las que se afrontan los procesos de acceso al cargo: continuidad, confrontación, relevo y ausencia de candidatos, nos centraremos en el análisis de los motivos que impulsan a los docentes al ejercicio de la dirección.

2. Motivos que impulsan al cargo.

En el origen del proceso que culmina con el acceso de un docente a la dirección de una escuela, un instituto u otro tipo de centro público (centro de adultos, escuela de idiomas...) se encuentra un acto de volición: la toma de decisión de presentarse como candidato; la cual, a su vez, es el resultado de la conjunción de sus factores mentales (deseos, motivaciones, expectativas, ...) con el conocimiento social que se ha ido construyendo en torno a tal situación: historia institucional, percepción del cargo, experiencias previas, previsión de problemas ulteriores, etc. Ello no obstante, en su origen, siempre cabe reconocer un impulso positivo que impele al candidato a presentarse o a aceptar ser nombrado..

“La presentación de una candidatura a la dirección constituye una decisión difícil de tomar. La mayor parte de las decisiones que toman las personas humanas se basan en esquemas previos : la decisión de regalar algo a un familiar o un amigo que celebra su aniversario, de ir a comprar pan, de amonestar a un alumno que se porta mal, etc. están programadas cognitivamente ; las tomamos sin reparar en ello. Ahora bien, hay determinadas situaciones de la vida que, por su naturaleza, son singulares: porque nunca se

ha afrontado una situación similar, porque no disponemos de precedentes que nos den seguridad, por las repercusiones que de ella pueden derivarse, por el riesgo que comportan, etc. Todo el mundo recuerda decisiones trascendentales en su vida: la elección de la carrera universitaria, el cambio de trabajo o de residencia, el hecho de vivir en pareja, etc.; la decisión de presentarse a la dirección también puede ser considerada como una de estas decisiones vitales, de una trascendencia especial, dado que supondrá un cambio fundamental en el trabajo y, muy probablemente, también en la vida personal, a lo largo de los próximos cuatro años. En tal situación, con la intención de minimizar los riesgos y las consecuencias no deseadas que podrían derivarse de una decisión equivocada, los candidatos buscan argumentos para fundamentar la toma de decisión. Para ello, intentan obtener información de los aspectos que consideran relevantes con la intención de analizarlos con la mayor, valorando los aportes positivos y negativos que de ellos se desprenden”

(TEIXIDÓ Y OTROS, 1999-26)

En el período anterior a la puesta en marcha de la LOPEGCD se producían nombramientos que recaían en personas que, en principio, no deseaban serlo, siguiendo el procedimiento extraordinario a cargo de la Administración Educativa. Tal posibilidad continúa vigente en los momentos actuales, con la salvedad que la duración del nombramiento ha pasado de 1 año (LODE) a 4 años (LOPEGCD). Ahora bien, qué sucede en realidad? La observación de las dinámicas de nombramiento de directores a cargo de la Administración, en líneas generales, nos indica que rara vez se procede a nombrar personas que, aún estando acreditadas, muestren firmemente su negativa a acceder al cargo. La situación más habitual consiste en nombrar personas que, pese a no haberse presentado como candidatos se encuentran predispuestos a ello (a menudo, a continuar ejerciéndolo) lo cual, en determinadas ocasiones, puede conllevar la instauración *de facto* de procedimientos perversos de acceso a la dirección. En lugar de optar, públicamente y democráticamente, de una manera totalmente legítima, a la renovación del cargo (con la presentación de una candidatura de continuidad que habrá de ser conocida, valorada y votada por el Consejo Escolar) se opta por una estrategia de oscurantismo, confiando que ante una previsible situación de ausencia de candidatos (que, en algunas ocasiones, pueden ir acompañada de manipulaciones, apaños y toda clase de comportamientos poco o nada éticos tendentes a evitar la presentación de una candidatura alternativa), la Administración Educativa optará por la continuidad.

El conocimiento de las razones que impulsan a los docentes al ejercicio de la dirección constituyó un tópico de la investigación en torno a la dirección el período posterior a la LODE, que fue considerado por diversos estudios (Gairín, 1990; Gairín y otros, 1991; Teixidó, 1996 :127). A raíz de las modificaciones introducidas por la

LOPEGCD, una vez constatadas las percepciones que los diversos estamentos de la comunidad tenían de ellas previamente a su implantación (TOMÁS, BORRELL I TEIXIDÓ, 1998), teniendo en cuenta las propuestas de profesionalización reiteradamente defendidas (ALVAREZ 1994, BATANAZ 2000), parece del todo pertinente intentar profundizar en las motivaciones que empujan a los candidatos a ejercer el cargo.

El intento de profundizar en los motivos que conducen a los docentes a acceder a la dirección constituye una cuestión altamente compleja. A partir del análisis de las respuestas de los directivos¹ (y, también, al remontarnos a nuestra propia experiencia) se observa que dar respuesta a la pregunta ¿por qué motivos accediste a la dirección? conlleva una dificultad intrínseca que, aún partiendo de una clara disposición inicial a afrontarla con sinceridad, hace necesarias múltiples matizaciones, explicaciones y puntualizaciones. Por un lado, se trata de una cuestión singular, de difícil generalización, que se encuentra estrechamente vinculada a la situación coyuntural en que se encuentran la institución y el candidato en el momento de cambio; intentar comprender las motivaciones individuales implica, por tanto, ubicarse en un contexto sociohistórico y relacional. Por otro lado, las motivaciones pertenecen a la esfera más íntima del individuo y, por tanto, aún queriéndolo, a menudo resulta difícil, cuando no imposible, darles una dimensión pública. Cabe tener en cuenta que determinadas motivaciones gozan de una mayor legitimación social que otras: acceder a la dirección llevado por el interés por mejorar el centro constituye una motivación coherente con el modelo participativo; hacerlo por el complemento económico, la reducción de carga lectiva o por intereses personales² (aun reconociendo que existan), en cambio, se consideran motivaciones que, en cierta manera, se encuentran en abierta contradicción con el fomento de una cultura de la colaboración y la implicación en un proyecto colectivo y, por tanto, no conviene exponerlas en público. Finalmente, una última

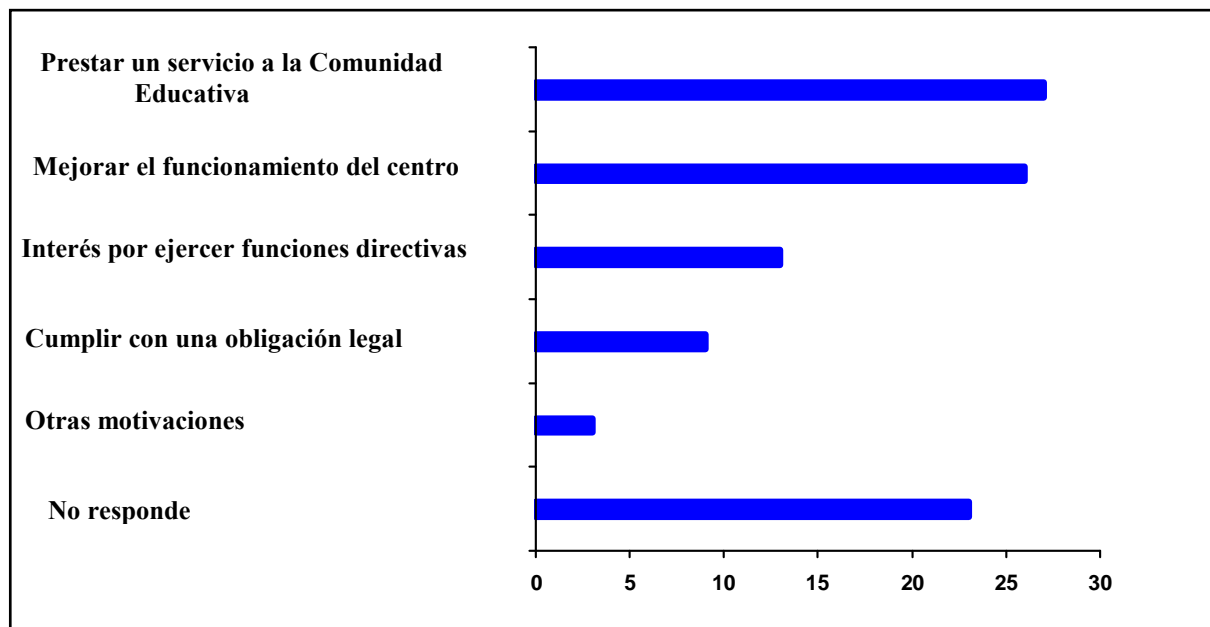
¹ De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación “El acceso a la dirección. Estudio de los factores mentales de los candidatos a la dirección de centros educativos públicos de nivel primario y secundario en los procesos de toma de decisión en torno a la presentación de candidatura, elaboración del proyecto de dirección e intervención en el proceso electoral”, la cual ha contado con el soporte institucional del Centro de Investigación y Desarrollo Educativo a través del Concurso Nacional de Proyectos de Investigación Educativa (BOE de 23-11-1997).

² Logro de mayor proyección social (el ejercicio de un cargo directivo escolar como trampolín a la política municipal); la consolidación del lugar de trabajo (logro de una comisión de servicios) para uno mismo o para personas allegadas que forman el equipo directivo, etc.

consideración en torno a la dificultad para responder la pregunta radica en la coexistencia de los diversos factores motivacionales citados, los cuales presentan interrelaciones mutuas, formando un todo compacto, difícil de afrontar desde un enfoque analítico. En otras palabras, cuando uno se presenta a la dirección lo hace movido por el deseo de mejorar/consolidar el centro pero, a su vez, también sabe que tendrá menos horas de clase, que deberá asistir a las reuniones del AMPA, etc. Como nos decía un director, en una de las consultas a prácticos realizadas en el proceso de validación de los instrumentos usados en la investigación:

“Todas las motivaciones que aparecen en el papel (y algunas que no aparecen) son correctas y, en una o otra medida, las tuve en cuenta en el momento que me planteé acceder a la dirección. Determinar en qué porcentaje tuve en cuenta una u otra constituye una cuestión compleja y variable (depende del punto de vista, del momento en que uno responde, etc.); lo que sí pueden señalarse son las grandes tendencias”

Considerando las limitaciones apuntadas, los resultados estadísticos que se desprenden de la explotación de la pregunta 10 del cuestionario, en la cual se pedía a los encuestados que señalaran las dos motivaciones principales que les llevaron a acceder al cargo, arroja los resultados expuestos en el cuadro núm 2:



Cuadro núm 2. Motivaciones por las cuales accede a la dirección

Se observa, en primer lugar, que los directores encuestados manifiestan que las motivaciones que les empujaron a acceder al cargo fueron, mayoritariamente, la

voluntad de mejora de la institución y, también, el deseo de ponerse a trabajar al servicio de la comunidad, con porcentajes de elección superiores al 25% del total. En un nivel inferior, se sitúa el deseo de ejercer funciones directivas (13%) y el cumplimiento de una obligación legal (9%). Las motivaciones que hacen referencia a beneficios personales derivados del ejercicio directivo : incentivo económico, reducción de horario lectivo, conseguir méritos... en cambio, no son destacadas como elementos motivacionales determinantes en la toma de decisión. Finalmente, cabe destacar que un 23% de los encuestados optó por no responder la pregunta (un porcentaje inusualmente elevado en comparación con las otras cuestiones planteadas en la encuesta), lo cual puede ser indicativo de las dificultades halladas en su respuesta.

Desde otra perspectiva, al pedir a los directores que valorasen en qué grado fueron determinantes, tanto negativamente como positivamente, en la toma de decisión los diversos argumentos que se les presentan en el ítem núm 14 del cuestionario, se observa que la mayor parte son objeto de una valoración mayoritariamente positiva (es decir, se considera que influyeron favorablemente en la toma de decisión de presentarse como candidatos/as); únicamente son consideradas negativamente, como podía esperarse, las repercusiones y problemas asociados al ejercicio del cargo; por otro lado, la autopercepción de las propias capacidades y limitaciones para el ejercicio del cargo, presenta porcentajes equilibrados entre quienes lo consideran un factor positivo y quienes le atribuyen un signo negativo. Entre los argumentos positivos cabe establecer una distinción entre a) el equipo directivo con el que se cuenta, b) la situación del centro y c) las características del modelo de dirección participativo, a los que, mayoritariamente, se les atribuye una influencia muy positiva en la decisión final de presentarse como candidatos; los argumentos d) las aportaciones e incentivos que conlleva el cargo y, g) la estimación previa de las posibilidades de resultar elegido, en cambio, parecen tener un menor peso en la decisión final, ya que la opción mayoritaria reside en considerarlos “algo positivos”. Al igual que en el ítem anterior, se constata un elevado porcentaje de directores que opta por no responder.

Argumentos que consideraste en la toma de decisión de presentarse como candidato/a	Muy Positivo	Algo Positivo	Algo Negativo	Muy Negativo	No Responde
a) el Equipo directivo con el que contabas	57,9%	17,4%	1,7%	0%	23,1%
b) la situación en que se encontraba el centro	41,3%	24%	8,3%	0%	26,4%
c) las características del modelo directivo basado en la participación	45,5%	23,1%	3,3%	1,7%	26,4%
d) las aportaciones e incentivos que conlleva el cargo	2,5%	53,7%	2,5%	2,5%	38,8%
d) las repercusiones y problemas asociados al ejercicio del cargo	2,5%	6,6%	45,5%	19,7%	34,7%
e) la autopercepción de las propias capacidades y limitaciones	7,4%	22,3%	28,9%	0%	41,3%
f) la estimación previa de las posibilidades de resultar elegido	12,4%	31,4%	4,1%	0%	52,1%

Cuadro núm 3 Argumentos a considerar en la toma de decisión de presentar candidatura a la dirección

3. Estímulos positivos ante el acceso a la dirección

Ante el reto de presentar los resultados de la exploración de las razones o argumentos que exponen los propios directores referidos a las razones que les impulsaron a acceder a la dirección, se nos plantea un problema de método : como hacerlo? Se barajan diversas posibilidades, se ensayan alternativas y, finalmente, guiados por la intención de estructurar la exposición y, con ello, facilitar la comprensión, se opta por establecer una distinción inicial entre incentivos vinculados a la institución e incentivos personales. Ciertamente, no hay un criterio unívoco, que permita establecer de una manera taxativa tal distinción ; así, por ejemplo, la motivación que posee énfasis en el compromiso con la comunidad es incluida en el apartado donde se tratan los aspectos institucionales, dado que el objeto motivacional radica en la institución, aunque, en realidad, toda motivación se encuentra directamente vinculada a los aspectos actitudinales y de personalidad del individuo. A pesar de este inconveniente, se considera un criterio útil para favorecer y ordenar la exposición y, por tanto, se adopta.

3.1. Motivaciones vinculadas a la institución

Bajo la etiqueta “motivaciones vinculadas a la institución” se incluyen un conjunto de factores motivacionales, con influencias e interferencias mutuas entre sí, que presentan en común la consideración y el análisis de la situación en que se encuentra la institución como elemento a tener en cuenta en la toma de decisión. Se establecen tres grandes bloques :

- a) el deseo de prestar un servicio (actitud de compromiso) a la comunidad
- b) argumentos coyunturales (de oportunidad)
- c) las expectativas o proyectos de mejora del centro

3.1.1. Prestación de servicios a la comunidad.

La toma de decisión de presentarse (en la mayor parte de los casos, de optar a la reelección después de algún tiempo en el cargo) a menudo responde a una actitud de coherencia interna del directivo en relación al compromiso asumido con la comunidad. Por un lado, se destaca el compromiso personal, avalado por la trayectoria profesional, con una determinada manera de entender y hacer las cosas (filosofía de centro); por otro lado, se cree firmemente que ese modelo es el más adecuado para la comunidad y, finalmente, existe la disposición y el compromiso a continuar trabajando, desde la dirección, al servicio de esa línea de centro. Tal situación suele darse fundamentalmente en las situaciones de continuidad, en las cuales los candidatos utilizan expresiones como “defender un modelo de escuela”, “continuar un proyecto iniciado”, “compromiso con la línea de centro”, etc. para expresar las motivaciones que les inducen continuar en el cargo

“Si hubiera que destacar alguna motivación, quizá sería el compromiso con la línea pedagógica del centro, comprometida con la Reforma, con la ESO y los nuevos bachilleratos. Pensé que era una lástima que eso se pudiera perder; el equipo directivo nuevo había de continuar. Quedaban aún muchos cabos por atar. Esto fue lo que me motivó.
(Ent 05 - Pág. 02)

“En el origen de la idea (de optar a la reelección) hay dos razones básicas : una de tipo pedagógico y otra de infraestructuras. A nivel pedagógico, había un proyecto ya iniciado que venía y viene de muchos años atrás y que me hacía ilusión continuar (...). Me presento con el objetivo de acabar un proyecto. Según quien accediera a la dirección quizá debería plantearme un cambio de centro, dado que hace mucho tiempo que estoy comprometida en levantar esta escuela. (...) Cuando hablo de acabar proyectos iniciados me refiero a la elaboración del PCC de matemáticas y de educación visual y plástica, el Proyecto de Experiencias en el campo de los audiovisuales, el Proyecto descubrimiento 3/6,

el Programa Comenius, el Proyecto de Educación en Valores, la actualización del Reglamento de Régimen Interior

(Ent 12 - Pág 03, 05, 08)

Ante este posicionamiento del candidato, la actitud del resto del colectivo docente tiene una importancia crucial. No es suficiente con que el candidato tenga claras la línea de centro que pretende continuar; debe contar, además, con el apoyo de la comunidad para hacerlas realidad. Cuando se cuenta con la aceptación del colectivo, la situación es ideal; cuando se constata, en cambio, una actitud de desinterés o indolencia, la clave reside en encontrar la estrategia de movilización (de “arrastre”, de acuerdo con la terminología adoptada por la directora que se cita) adecuada

Ent: “-Qué razones te llevan a aceptar el relevo del director :

Dir: -En la toma de decisión pesó la defensa de un modelo de escuela con la que me encontraba comprometida”

Ent : Esto significa que en el seno del Claustro había diversas concepciones de hacia donde había de ir la escuela ? (...)

Dir : No. No había nadie más interesado en presentarse. Había desinterés. Había que arrastrar a los demás”

(Ent 01-pàg 02-03)

Finalmente, cuando la idea de centro defendida por la candidatura continuista es objeto de contestación desde el interior de la propia institución, se plantea el proceso desde una perspectiva de confrontación, bien sea abierta (con la presentación de dos candidaturas) o bien encubierta, con la instauración de un “sector de oposición” a la ideología dominante.

“En cuanto a la división del claustro, ya existía previamente. Durante un tiempo hubo un sector muy minoritario del claustro que estaba en completo desacuerdo con mi proyecto”

(Ent 12 - Pàg 4)

Ante esta situación, nuevamente se pone de manifiesto la imposibilidad de efectuar valoraciones globales. En términos generales, el hecho de presentarse a la dirección desde una perspectiva de servicio y compromiso con un proyecto social, parece óptima. Ahora bien, el dilema estriba en determinar hasta qué punto la dirección es responsable de marcar la línea de centro? o, en otras palabras, cuál debe ser la intervención/implicación de la comunidad?. Se vislumbra claramente el riesgo que el director/a acabe identificándose con el centro, de lo cual, a largo plazo, se derivaran consecuencias negativas, tanto para el directivo (cuando, tras algunos años de identificación con el cargo/centro, deba abandonarlo), como para la institución (que se

hace dependiente del directivo), como para la comunidad (que no se articula y desarrolla como tal).

Por otro lado, la frontera entre el deseo de servir a un proyecto colectivo y el logro de intereses y privilegios personales es confusa. Así, bajo manifestaciones altisonantes como “me presento movido por el deseo de prestar un servicio a la comunidad”, “porque muchos compañeros me lo han pedido”, “porque el centro me necesita”... algunas veces se esconden motivaciones espúreas

3.1.2. Razones coyunturales

Al analizar los motivos que inducen a los directivos a acceder al cargo se observa que cabe tener en cuenta razones de oportunidad: debe comprenderse la situación en la que se encontraba la institución en el momento de producirse el cambio, conocerse su historia reciente, participar de la cultura institucional, ver la composición del claustro, conocer los grupos informales, etc. El resultado de la conjunción de estos múltiples factores hace se produzca una situación única e irrepetible (aquí y ahora) en la cual el futuro directivo se autopercibe como la persona adecuada para acceder a la dirección.

“Cuando surgió la idea de formar un equipo directivo proveníamos de una situación algo negativa. Levábamos desde 1991 con equipos directivos nombrados por la inspección. Se había llegado a esta situación porque el equipo directivo que se había presentado con anterioridad había sido presionado duramente por el claustro. Dadas la características del centro, mucho más pequeño, había habido equipo directivos de línea continuista. El curso 1989-90 se presentó un equipo directivo formado por personas que no eran residentes en el pueblo. Hubo un rechazo muy grande contra ella que se propagó al claustro, lo cual provocó el abandono del equipo. Esto hizo que nadie se atreviera a presentar un proyecto a largo plazo. Cada año venía el inspector y nombraba a quien creía oportuno. Entonces, nosotros pensamos que sería bueno cambiar esta situación, dado que nos encontrábamos ante algo nuevo, desconocido: como afrontar la ESO. Entendimos que alguien debía hacerlo

(Ent 15 - Pág. 02-03)”

Al seleccionar testimonios de directores ilustrativos de esta idea, constatamos una notable coincidencia en señalar la influencia de la implantación de la Reforma educativa, lo cual resulta lógico, dado que se exploran los motivos que impulsaron a acceder al cargo a directores que se presentaron hace cuatro o más años, cuando se lleva a cabo la aplicación generalizada (anteriormente se había puesto en marcha algunos centros piloto) de la Reforma educativa en Catalunya.

“Me daba mucho miedo afrontar el proceso de adaptación al nuevo sistema educativo (y así lo dije en mi primer discurso al Claustro). Había que evitar que se produjera una ruptura del centro. En el sistema actual hay más diferencias, estatus, se trabaja por ciclos... Antes se trabajaba de una manera más ensamblaria y, por tanto, había un riesgo de ruptura evidente. Es necesario, por tanto, que haya un grupo de personas que piensen y trabajen desde una perspectiva global. Por ejemplo: la semana pasada los de ESO habían programado unas actividades de centro en las que, más o menos, pudieron participar los de bachillerato. Pero los de ciclos formativos hacen cosas totalmente distintas. Y como lo hacen? Cómo se integran en la dinámica global del centro? Es muy difícil. Había miedo a la ruptura; había que evitar que en el seno del centro se constituyeran centros o núcleos cerrados; había que impulsar un proyecto común. Eso fue lo que nos impulsó a presentarnos y creo que, de momento, lo vamos consiguiendo.

(Ent 04 - Pág. 05 -06)

“Cuando pasó todo esto eran los años inmediatamente anteriores a la implantación generalizada de la Reforma. En algunos centros se había implantado de manera experimental. Desde la Administración se nos instó a avanzar la implantación. Entonces el Claustro quedó dividido entre los partidarios de avanzar la Reforma y quienes querían continuar haciendo únicamente bachillerato. Aunque no estaba claro el calendario de la Reforma, ya que se había ido retrasando, la dirección anterior era partidaria de avanzarse. Yo, de alguna manera, me significué con una opinión contraria. Esto hizo que mis compañeros se fijaran en mi como posible director.

(Ent 10 - Pág 02-03)

3.1.3. El deseo de mejora del centro

La idea de mejora, de perfeccionamiento de la realidad existente, constituye el elemento básico de todo proyecto. Se parte de un análisis de la situación institucional, se focalizan los aspectos susceptibles de mejora y se proponen líneas de actuación encaminadas a tal fin. De hecho, el apartado anterior, al hacer hincapié en la situación institucional para comprender los motivos que impulsan a los candidatos a presentarse, implica, de una u otra manera, la idea de mejora.

En algunos casos, a raíz de un análisis detallado de la situación institucional, se fija la atención en un aspecto concreto a mejorar, el cual constituye el *lei motiv*, a la vez que ilumina la estrategia a seguir.

“Acepté presentarme a la dirección porque constaté que, a pesar de que el equipo directivo en ejercicio trabajaba para avanzar, no era popular entre el profesorado i tenía problemas con la Administración. Todo ello creaba un clima muy duro de convivencia. Habían marcado las líneas de trabajo y se habían fijado los objetivos a conseguir; sólo se había de mejorar el clima de centro. Esto fue lo que me propuse prioritariamente y lo que más me motivó a aceptar (...)

Estaba de acuerdo con la línea de escuela pero no con los métodos. Quería conseguir una escuela participativa, enraizada en el medio, receptiva al contexto social, una escuela donde todo el mundo pudiera decir y hacer lo que creiera más conveniente. Tenía la impresión que no nos podíamos manifestar abiertamente. Esto fue lo primero que intentamos cambiar (...)

Accedo a la dirección para sofocar un poco el ambiente de crispación reinante. Esto me daba mucho miedo. No es lo mismo trabajar en un contexto en el cual las

relaciones personales facilitan la realización del trabajo que hacerlo en un contexto donde están siempre bajo mínimos”

Ent 03 - Pág. 02-03)

Una vez determinado el objetivo básico cabe programar minuciosamente las líneas de acción y las actuaciones que van a desarrollarse, determinando los responsables de llevarlas a cabo

“La primera (medida) fue usar el claustro como único medio de relación profesional. Además de las reuniones masivas de todos los miembros (28 en aquellos momentos), donde cada maestro podía y tenía que aportar su opinión, se creó al comisión de coordinación pedagógica –hoy no es ningún invento pero, en su momento, fue una novedad—donde se coordinaban todas la actuaciones de ciclo que implicaban al resto de la escuela.

Se potenció la Sala de Profesores como lugar de reunión informal y de relación : la instalación de una cafetera hizo milagros !. El equipo directivo se comprometió a no dar ningún tipo de información al margen de los canales establecidos : el claustro i la comisión de coordinación pedagógica. Por otro lado, se traspasaba únicamente la información que previamente habíamos consensuado entre nosotros. Potenciamos la imagen de la escuela al exterior : difundimos las fiestas que hacíamos a través de la prensa local, pedimos a los miembros del claustro que se acostumbraran a lavar los trapos sucios dentro de la escuela y tuvimos claro que el equipo directivo no iba a asumir ninguna queja que primero no hubiera sido trabajada a nivel de ciclo o entre las personas afectadas. Todas esta medidas se debatieron y acordaron en una reunión de claustro, sin explicitar claramente el objetivo final. La sorpresa fue que fueron funcionando de una manera progresiva”.

Ent 03 - Pág. 02-03)

En otras situaciones, el cambio se presenta únicamente como una posibilidad, como algo incipiente, como una intención

“Dir : Me hacía ilusión acceder a la dirección porque, de alguna manera, ello iba a posibilitar la experimentación de las ideas que yo tenía del centro (...)

Ent: Podrías explicarlas un poco

Dir : Primero, la competitividad. La escuela pública ha de ser competitiva por si misma. La obsesión por comparar la pública con la privada no nos beneficia en nada. La escuela pública tiene unos mecanismos de funcionamiento propios ; es otro mundo, otra manera de organizarse... pero ha de ser competitiva en el sentido que ha de ser de calidad, ha de proporcionar una enseñanza que dé respuesta a las necesidades sociales.

Además hay muchos otros ejes : la diversidad del alumnado, la profesionalización, el acceso de los alumnos que terminan al mundo laboral, la conexión del centro con las empresas de la comarca... Todos estos serían los ámbitos de acción y de mejora.

(Ent 14 - Pág 03, 05)

o bien como una necesidad acuciante, que debe ser afrontada de manera ineludible por la institución

“Dir: Se trata de un centro público situado al lado de los IES y de un centro de educación especial. En estos momentos tenemos un número de inmigrantes adecuado a la atención que podemos dispensarles. La mayoría de padres son gente trabajadora, de clase baja. Trabajadores. La escuela ha resurgido. Antes tenía muy mala prensa: los alumnos estaban fichados por la policía, había historias de drogas, batallas de tribus urbanas, etc. Ahora, todo esto empieza a cambiar .

Ent : De esto puede desprenderse que el objetivo básico que os planteasteis al acceder a la dirección era el cambio de imagen ?

Dir : Efectivamente. Se ha de cambiar la imagen cuando está muy deteriorada, como sucedía en esta escuela en aquel tiempo. Durante estos años se ha hecho un buen trabajo y se ha quitado la etiqueta que tenía de “centro conflictivo”.

(Ent 13 - Pág 01)

En los ejemplos anteriores se ha presentado la idea de cambio desde una perspectiva positiva, en forma de proyectos de innovación y mejora impulsados por el nuevo equipo directivo. Los orígenes de la idea de cambio, no obstante, a menudo puede haber una situación de insatisfacción, de antagonismo con los planteamientos y las prácticas del equipo directivo en ejercicio. En este caso, motivación básica que impulsa a la presentación del candidatura es el deseo de arrebatar la dirección al equipo en ejercicio como condición previa al cambio.

“Atravesábamos por unos momentos en los que se oían músicas de cambio, pero como profesores del centro, no nos sentíamos informados. Para poder saber algo teníamos que hablar con compañeros de otros centros. Esto, a nosotros, nos dolía. Este fue el origen de la candidatura: la inquietud ante lo que iba a pasar el próximo curso. Al ver que el equipo directivo pasaba un poco del tema (decía que ya llegarían las cosas y que, a medida que llegaran, se irían solucionando) decidimos presentarnos. Creo que había una insatisfacción general del centro en relación con la gestión del anterior equipo directivo”

(Ent 16, Pág- 02)

El desacuerdo con las prácticas del equipo directivo en ejercicio constituye un poderoso elemento de cohesión de grupos informales. Ello no obstante, la construcción de alternativas debe trascender este estadio inicial de descontento. El verdadero reto consiste en , partiendo de los desacuerdos e insatisfacciones en relación a la situación actual, construir alternativas de futuro que cuenten con la aceptación y la complicidad del colectivo.

“Las circunstancias en las que presenté mi candidatura a la dirección fueron únicas. La escuela iba tirando pero había problemas que no se enfocaban ; había entrado la Reforma y habíamos reflexionado sobre otras formas de enseñar y de hacer escuela. Pero parecía que todo esto iba pasando sin darle demasiada importancia. No se llevaban a cabo los debates pedagógicos necesarios. Entonces, en lugar de limitarme a murmurar, cuando fue el momento, le dije claramente al director que estaba dispuesta a presentarme (...)

“Cuando no estás de acuerdo con lo que se hace, o te vas, o discrepas. En este caso, no es suficiente con expresar las discrepancias sino que debe darse un paso al frente. Hay que decir “A mi no me gusta esto; propongo hacerlo de esta otra manera”. Entonces hay que ver si la gente está dispuesta dar ese paso

(Ent 07 - Pág 02)

3.2. Motivaciones personales

En estrecha interrelación con los factores institucionales, es posible determinar algunas motivaciones de tipo personal. Se trata de un conjunto de incentivos materiales (económicos, reducción de horas de docencia..), sociales (reconocimiento social, estatus) o psicológicos (reto personal, satisfacción profesional, realización personal...) que recaen en el propio candidato y, por tanto, deben ser tenidos muy en cuenta.

A tenor de los resultados estadísticos expuestos anteriormente, parece que tienen una incidencia residual en la determinación de la toma de decisión de presentarse como candidato a la dirección. Ello no obstante, también deben ser tenidas en cuenta las posibles distorsiones en la respuesta a esta pregunta derivadas del proceso de acomodación a las normas y usos sociales imperantes que llevan a cabo las personas cuando se les invita exteriorizar y hacer públicos aspectos que corresponden a la privacidad más estricta. Desde esta perspectiva, afirmar que cuando uno se presenta a la dirección del centro lo hace animado por los incentivos personales que va a obtener, no parece una respuesta “socialmente correcta”, aunque, de una u otra manera, ha de ser tenida en cuenta. Así lo advierte uno de los directores encuestados :

“En muchos casos las personas que asumen la dirección, aunque haya una voluntad manifiesta de serlo, maquillan tal deseo con una actitud de hacer un favor al centro : “Me presento, a pesar de conocer el sacrificio que supone, porque el centro lo necesita...”. Yo rechacé, y continuo rechazando, esta imagen(...). Cuando pido mayor transparencia me refiero a desenmascarar la hipocresía de tantos directores que quieren serlo y se esconden bajo una actitud servil”

(Ent 15 - pàg. 03)

Entre los factores personales a considerar encontramos la compensación económica, la superación de un reto, la promoción profesional, la especialización en el ejercicio de cargos directivos, las muestras de confianza y ayuda por parte de la comunidad, etc.

3.2.1. Compensación económica

En términos generales, la compensación económica recibida durante el ejercicio del cargo directivo es percibida como insuficiente

“Económicamente creo que no se retribuye suficientemente. A cambio de la responsabilidad que se te exige, el nivel de remuneración es muy bajo. Siempre que hay

algún problema, alguna cosa inesperada... a la directora le corresponde “apechugar”... y, por tanto, creo que la paga no es suficiente”

(Ent 01 - Pág 04)

Desde esta perspectiva, en la toma de decisión final es una cuestión que se tiene en cuenta, aunque no como un elemento determinante

“Tuve en cuenta el incremento de sueldo pero no como un valor prioritario, dado que no existe una gran diferencia (...) El tema económico no lo tratamos casi nunca porque sabemos que sabemos que es algo que no se paga con dinero ; en la vida hay muchas cosas que no se hacen por dinero.

(Ent 02 - Pág. 03)

“El tema económico siempre es importante, sobre todo en un contexto familiar donde hay una sola nómina. Vas a trabajar, te ilusiona tu trabajo y, además, te pagan por ello... pues, mejor! Es algo así ; no es un tema determinante pero en el momento de desvanecer los miedos y las dudas, ayuda. No es determinante porque tampoco se trata de un gran sobresueldo, pero sí que ayuda”

(Ent 03 - pàg. 07)

3.2.2. Reto personal.

El acceso a la dirección y el posterior ejercicio del cargo a menudo son percibidos por su protagonistas como un reto profesional.

“Me lo tomé como un reto interesante; era un momento muy delicado para el centro, dado que había mucha gente que se iba”:

(Ent 04 - Pág 5)

Tal como hemos argumentado en otras ocasiones (TEIXIDÓ Y OTROS,2000:26 y ss), la decisión de presentarse a la dirección responde plenamente a la voluntad del candidato. En el caso que, una vez en el cargo, uno considere que fue un error y lamente haberla tomado, de poco le sirve. Ante esta situación, parece lógico que los candidatos afronten esta nueva perspectiva profesional como un reto, pensando que el trabajo que van a llevar a cabo va a ser radicalmente distinto del docente, que va a depararles problemas y situaciones conocidos pero, también, desconocidos, imprevistos... Para gestionarlos adecuadamente los candidatos saben que deben estar preparados, tanto técnicamente como en los aspectos relacionales. No saben, en cambio, si se van a encontrar a gusto ; en un primer momento, todo es ilusión y, también, incertidumbre.

“Cuando accedí por primera vez a la dirección, en ningún momento nadie me dijo que estaba capacitado para ello. Esta era una de las cuestiones que más miedo me daba ; accedes a un trabajo para el cual no tienes referentes. Te la juegas porque no sabes si serás valido para el cargo”

(Ent 03 - Pág 07)

En el intento de materializar el reto que se afronta en aspectos concretos, se acude a las cuestiones más inmediatas, a aquello que se conoce, a los problemas existentes, a los que se prevén: la mejora del clima del centro, la construcción de un nuevo edificio, la consolidación de un proyecto compartido por toda la comunidad, etc.

“Lo valoras todo pero lo que me preocupó más fue el reto contraído con el proyecto. Se trataba de ver si éramos capaces de sacarlo adelante. Ilusionarme con un proyecto me resulta fácil ; lo que encuentro más difícil es animar a los demás a compartir un proyecto que yo creo que está bien pero que implica un esfuerzo de comprensión : tenía que mirar de comprender a los demás y adaptarme a determinadas circunstancias. Debía llevar a cabo un esfuerzo de comprensión empática. Eso, par mí, constituía un reto muy importante. Y así me lo tomé. Fue una de la cosas que más valoré al tomar la decisión”

(Ent 07 - Pág. 4)

aunque también debe afrontarse con una actitud abierta a nuevas situaciones, a problemáticas o conflictos, tanto internos como externos, que, en principio, eran impensables en el momento en que se presentó la candidatura. No se trata únicamente, por tanto, de un reto inicial, sino permanente.

“El IES era un centro para 250 alumnos, todos de bachillerato. En este contexto me presenté a las elecciones (...) En estos tres años hemos pasado de 250 a 600 alumnos ; el edificio se ha hecho pequeño, insuficiente... Ha sido una etapa muy dura.

(Cuando me presenté) pensaba en temas pedagógicos ; ahora sé que los principales problemas los crean las infraestructuras. Hubo un aumento drástico de alumnos y nadie había pensado donde se ubicarían. El año anterior al acceso a la dirección, hasta el mes de febrero, se pensó que irían a unos módulos ; al final, acabaron en unos pisos porque el pueblo dijo que no quería módulos. El curso siguiente, resultó que los pisos eran insuficientes y estábamos en la sede central, en los pisos y en módulos. Ahora continuamos con esta distribución : el primer ciclo, en los módulos ; el segundo ciclo, en la sede central, y el bachillerato en los pisos.

Nosotros no estábamos preparados para este cambio, sobre todo en lo que se refiere a las estructuras. No se tuvieron en cuenta las consecuencias y hemos quedado desbordados. Damos comida cada día a 240 personas sin tener comedor. Yo nunca había dado de comer a nadie y, cuando me presenté, en ningún momento me pasó por la cabeza tal posibilidad. (...) Yo no sabía todo esto; no me lo imaginaba; no se podía intuir.

(Ent 16 - Pág 1)

3.2.3. Deseo de ejercer cargos directivos

El ejercicio de un cargo directivo implica el desarrollo y la puesta en práctica de un conjunto de competencias específicas, esencialmente diferentes de las propias de la docencia. A partir de esta constatación, un elemento de motivación para el ejercicio del cargo surge del autoconcepto positivo de determinados docentes referido a sus habilidades directivas. Normalmente, se trata de una persona que posee experiencia directiva, que considera que posee dotes para el ejercicio de la dirección, que ha acumulado un “saber hacer” como directivo .

“La decisión de presentarnos fue mía. A mi siempre me han gustado los cargos de gestión. Es un trabajo que me gusta. Vi que había la posibilidad de hacer alguna cosa. Además, debía hacerse ; era un reto”

(Ent 15 - Pág 03)

“Desde mi punto de vista, como profesional, yo me veía muy seguro y capacitado para ejercer el cargo. Tenía ganas de que todo saliera bien. Estaba dispuesto a invertir las horas necesaria y a hacer lo que hiciera falta para la cosa funcionara.

(Ent 11 - Pág 8)

Visto desde una perspectiva neutra, descontextualizada, parece una motivación del todo legítima, positiva, dado que propicia el acceso a la dirección de personas capacitadas y predispuestas a ello, lo cual, en principio, debe constituir un garante de una dirección de calidad. El problema se plantea cuando la autopercepción que tiene el directivo de si mismo, en cuanto a su idoneidad para el ejercicio del cargo, no es compartida por la Comunidad Educativa. En esa situación, el aspirante a la dirección debe saber renunciar a sus aspiraciones para volver a la docencia, lo cual no es una renuncia fácil, cuando uno está convencido que es la persona idónea para el ejercicio del cargo y, además, en algunos casos, se encuentra aferrada a la dirección

“Me gusta repartir el tiempo entre la docencia y la gestión del centro (así llevo haciéndolo durante 9 de los últimos 10 años). Quizá esté un poco “enganchado” a la dirección, a no saber de donde surgirán los problemas al llegar al instituto. Prevés un día tranquilo y no paras ni un momento. A veces pienso que alimento el estrés”

(Ent 11 - Pág. 6)

Tal percepción del cargo puede devenir una fuente potencial de conflictos organizativos cuando en un mismo centro coinciden diversas personas cuyo horizonte profesional pasa por el ejercicio de un cargo. Ello puede dar lugar a episodios de lucha por el poder, que han de ser contemplados desde una perspectiva micropolítica.

“Yo no quería seguir con el cargo que ellos me daban porque parecía sólo que me querían en el equipo directivo porque era una persona que lo conocía todo del instituto. Me dio la sensación que querían quitarme un poco de protagonismo ; eso no me gustó. Si me hubieran mantenido en mi cargo (Jefe de Estudios), hubiera continuado ; lo que me ofrecían era el cargo de Secretario, una función más técnica, sin tantas iniciativas. Esto no me interesaba.”

(Ent 11 - Pág. 6)

Lo cual comporta el riesgo de derivar en situaciones en las cuales los docentes antepongan su deseo de ocupar un cargo directivo a cualquier otra consideración de tipo ético, sobre todo cuando el ejercicio de la dirección es valorado como un mérito específico para acceder a otros niveles de la

Administración (inspección, servicios educativos, etc.) y, por tanto, constituye un instrumento de promoción profesional

“No tengo que demostrar nada a nadie. Surge la posibilidad de asumir mas responsabilidades en el trabajo y, a su vez, se trata de una promoción profesional. Me siento preparado y acepto el reto”

(Ent. 11- Pág 9)

3.2.4. Auspicio del colectivo docente

Finalmente, dentro del grupo de las motivaciones personales³ se incluye un apartado dedicado a dejar constancia de las situaciones en las que el acceso al cargo directivo es precedido o es el resultado de una solicitud o del deseo manifestado, normalmente, por el claustro de profesores. Se da tal posibilidad cuando ante una situación de ausencia de candidatos (real o previsible) el centro (y, por tanto, el conjunto de personas que lo forman) tiene la suficiente madurez institucional para afrontar la situación desde una perspectiva positiva, abordándola abiertamente, de una manera transparente, en el intento de llegar a una solución compartida, que se perciba como la mejor solución de entre las posibles.

Ante tal situación, una práctica relativamente frecuente, que será tratada con mayor profundidad al considerar las situaciones singulares de accesos al cargo (Cf. X.X) consiste en organizar una votación directa y secreta entre el profesorado, en la cual los miembros del claustro ponen de manifiesto quienes son los profesores que consideran más capacitados para asumir la dirección.

“El cambio tuvo lugar cuando el equipo anterior consideró que ya había cubierto una etapa. Habían tomado la dirección por tres años ; la habían prorrogado dos años más y ya llevaban cinco. Entonces dijeron que su compromiso con la escuela había acabado.(...)”

El equipo directivo presentó su dimisión y pidió al Claustro que salieran propuestas de candidatos. En ese claustro no salió nadie; pasado un tiempo se hizo otro claustro en el cual se llevo a cabo un sondeo para saber quien era la persona que los docentes considerábamos más adecuada para coger el cargo. En ese sondeo mi nombre sobresalió por encima de los demás ; yo era el profesor de educación física y no pesaba que la gente viera en mi capacidades para ser director.”

(Ent 09 - Pág 02)

A partir de esa manifestación inicial del claustro,la(s) persona(s) que han contado con un mayor respaldo entre los docentes, inician un procesos de encuentros y

³ De acuerdo con la naturaleza del elemento motivacional expuesto, quizá hubiera sido más adecuado establecer un apartado específico bajo el epígrafe “motivaciones sociales”, dado que en el origen de la toma de decisión se encuentra un comportamiento colectivo

conversaciones entre sí para determinar la viabilidad de una candidatura que, en ocasiones, puede acabar siendo de integración.

“Se produjo el cambio porque el equipo directivo en ejercicio había acabado su mandato y no optó a la reelección. Se planteó quien quería optar a la dirección pero nadie manifestó interés. Entonces sucedió algo que creo que pasa en muchos centros : desde el claustro se produjo una votación orientativa. La pregunta era : quien crees que puede ser director ?. Resultó que dos profesores obtuvimos el mayor número de votos y nos dijeron que lo arregláramos entre los dos. A partir de las conversaciones que mantuve con el otro profesor, él no lo tenía nada claro, no quería y, finalmente, acepté.”

(Ent 10 - Pág 02)

Una vez determinada la persona que, a raíz de la manifestación del apoyo del colectivo, en principio, se considera el mejor candidato, éste inicia un proceso de reflexión personal, de valoración real de sus posibilidades y deseos de acceder al cargo, de contactos y conversaciones con los demás miembros del claustro para determinar la formación del equipo directivo...similar al que se produce cuando se parte de la iniciativa de los candidatos

A partir de ese sondeo, estuve una semana acabando de decidirme, ya que el acceso a la dirección me implicaba un cambio muy grande, sobre todo en la vida personal.

Quería estar seguro de mí mismo. En un primer momento, no me veía capaz de llevar la dirección. Por otro lado, quería saber con que equipo humano podía contar. Yo ya sabía que había gente que me daba su apoyo pero quise saber si había más gente que estaba dispuesta a darme su apoyo. Cuando lo tuve todo solucionado, acepté ; entonces busqué el secretario y el jefe de estudios”

(Ent 09 - Pág 02)

Se trata de un proceso atípico, que implica un grado notable de madurez institucional, aunque también es susceptible de ser utilizado con finalidades ocultas. Ello no obstante, entendemos que, cuando es utilizado de manera responsable, presenta la ventaja de la transparencia en el proceso, hace posible un mayor compromiso del colectivo docente y pone en juego candidatos potenciales a la dirección que, por propia iniciativa, quizá nunca hubieran osado presentarse ; en cambio, el hecho de contar, de entrada, con el apoyo del claustro, constituye un estímulo.

“Es importante conocer, a través de un sondeo, el grado de apoyo con el que se cuenta. Teniendo en cuenta la manera como funcionan las escuelas en la actualidad, si uno no cuenta con la ayuda del claustro, es muy difícil llevar la dirección. (...)

Fue un proceso gradual ; yo no temí la decisión de presentarme sino que fue el claustro quien hizo que me planteara la posibilidad de presentarme. Yo nunca me había planteado presentarme a la dirección. En mi vida personal tenía muchas cosas que hacer y no pensaba en tomar la dirección. No me interesaba dejar de hacer nada de lo que estaba haciendo. Lo que realmente influyó en mí fue el claustro, la mayoría de gente que creyó que yo podía ser director.”

(Ent 09 - Pág 04-05)

3.2.5. Estabilidad laboral

En el marco de un sistema funcional, donde la asignación de destinos profesionales viene regida por criterios administrativos, el ejercicio de un cargo directivo permite la consolidación del puesto de trabajo durante el período de ejercicio del cargo. Desde esta perspectiva, la posibilidad de ocupar una plaza docente en la localidad o en el centro que se desea a menudo constituye una motivación directa para acceder a un cargo directivo e, incluso, al cargo de director.

“La posibilidad de consolidar mi situación en el centro me animó a presentarme. En aquellos momentos tenía una comisión de servicios pero no tenía estabilidad. Se trataba de permanecer aquí o de volver a la escuela. Tampoco es que fuera un argumento determinante ; yo había estado quince años en la escuela y estaba bien allí... pero en secundaria también me encontraba muy a gusto. Seguramente que influyó...pero no de una manera definitiva”

(Ent 05 - Pág 03)

3.2.6. Aprendizaje y mejora personal

Finalmente, un último factor motivacional que manifiestan los directivos como determinante de su acceso al cargo pone énfasis en el aprendizaje y el desarrollo personal que se desprende del ejercicio directivo; se trata de un valor añadido al ejercicio de la dirección.

“A nivel profesional ha sido una experiencia muy interesante, me ha aportado un aprendizaje muy valioso”

(Ent 07 - Pág. 04)

A lo largo de su trayectoria profesional los docentes van adquiriendo y reconstruyendo conocimientos relativos a la profesión ; paralelamente a esta dimensión existe la esfera organizativa, de gestión del funcionamiento habitual, de liderazgo institucional para la cual, cuando acceden a la profesión, no se han preparado ni se encuentra en su horizonte profesional inmediato. Cuando los directivos afirman que han aprendido, que se han realizado, que han desarrollado sus habilidades sociales ejerciendo la dirección hacen referencia, normalmente, a esta segunda dimensión. El ejercicio del cargo directivo implica afrontar retos e intervenir en situaciones que son esencialmente distintas de las docentes : contactos institucionales, representación externa, coordinación de grupos, contacto con la administración, liderazgo de equipo ... que se basan en la relación interpersonal

“Siempre me ha gustado trabajar con la gente, hacer cosas. Creo que ser director te enseña mucho a nivel personal, es enriquecedor, te ayuda a entrar en contacto con mucha gente, con centro, con inquietudes diferentes, asociaciones, organizaciones... Aprendes mucho. Es verdad que hay una dimensión técnica (horarios, burocracia...) pero hay otra vertiente que a mi me estimula mucho : la parte relacional”

(Ent 15 - Pág 06)

Desde esta perspectiva, el ejercicio directivo constituye una excelente oportunidad para observar como se comportan las personas : motivaciones, intereses, actitudes... y también para explorar las propias características de personalidad. Parece obvio, por tanto, que el ejercicio directivo depara una excelente oportunidad para la mejora personal y profesional y, por tanto, puede constituir un factor de motivación para presentarse a la elección, especialmente para quienes ya tienen experiencia directiva y, por tanto, conocen y han experimentado tales posibilidades de progreso personal.

4.Estímulos negativos ante el acceso a la dirección.

Los aspectos considerados en los apartados precedentes referidos al proceso de fundamentación de la toma de decisión de presentar una candidatura a la dirección han sido presentados desde una óptica positiva ; en líneas generales, se trata de argumentos que conducen a una toma de decisión positiva. Ello no significa, no obstante, que tal valoración positiva sea absoluta. Cada situación de acceso a la dirección implica un ejercicio de análisis de las razones aducidas desde las circunstancias singulares de los candidatos, quienes tienen en cuenta aspectos negativos pero, también ,negativos. Así, en algunos casos, es posible que la valoración que se haga de los aspectos negativos tenga mayor peso que la de los positivos y, por tanto, se rechace la posibilidad de presentar candidatura : cuando la autopercepción de las propias capacidades y habilidades para el ejercicio directivo es baja, ello predispone a la decisión negativa ; cuando los retos y problemas que se otean en el horizonte del centro en los próximos cuatro años se prevén conflictivos (cierre de líneas, reducción de plantilla, reconversión del perfil de centro...) puede constituir un elemento disuasorio, etc. En términos generales, no obstante, en los apartados precedentes, han sido considerados desde una óptica positiva, entendiéndolos como estímulos favorables, independientemente del peso que hayan tenido en la decisión final.

En un sentido contrario, se dedica el presente epígrafe a tratar los factores negativos que son tenidos en cuenta en la toma de decisión. Se trata de características o imágenes

asociadas al ejercicio directivos que son percibidas como repercusiones no deseadas, por lo cual tienen una incidencia negativa en la toma de decisión final. Ello no obstante, deben ser conocidas y consideradas detenidamente antes de tomar la decisión final. No se trata de intentar anularlas o neutralizarlas sino de asumirlas de un modo racional, mesurado. De ahí la importancia de meditar adecuadamente la decisión, de considerar los pros y los contras, de asumir desde un principio los inconvenientes y las repercusiones que pueden derivarse del ejercicio del cargo.

“La decisión fue rápida. Ya hacía mucho tiempo que pensaba que sería bueno acceder a la dirección ; no me importaba serlo. Era plenamente consciente de donde me metía”
(Ent 15 - Pág 05)

“Recuerdo la decisión como algo muy meditado y hablado con un conjunto de personas del centro”
(Ent 16 - Pág. 06)

El conocimiento previo de la tarea directiva, la anticipación de las repercusiones previstas y la racionalización de las posibilidades y los límites de la acción directiva son elementos clave en la toma de decisión. Deben ser tenidos en cuenta como necesario contrapunto del impulso y el entusiasmo inicial que genera todo proyecto. Constituyen el plato de la balanza donde se ponen los elementos negativos. En el caso que, finalmente, la decisión sea positiva, habrán constituido un elemento de reflexión y de realismo fundamental para el ejercicio directivo.

Los aspectos a los cuales se alude con mayor frecuencia hacen referencia a las repercusiones del cargo en la vida familiar, a la alteración de los hábitos vitales i hobbies, la participación en proyectos sociales, la pérdida del control sobre el horario personal y el incremento del estrés... además de algunas repercusiones singulares, estrechamente vinculadas a la historia y a la realidad institucional⁴. A continuación, se caracterizan los principales aspectos a tener en cuenta

⁴ Veamos un ejemplo de tales valoraciones singulares :

“Ent : Tu ya sabías donde te metías ; sabías como era tu centro. Que cuestiones te animaron a tomar la decisión afirmativa y qué otras te frenaron ?

Dir : (...)

Entre las cuestiones negativas, la principal que tuve en cuenta fue la actitud de un sector del claustro que adopta una actitud negativa ante cualquier dirección que se presente voluntaria (...). Son tres o cuatro profesores que muestran una actitud de rechazo contra cualquier manifestación de voluntarismo. Por otro lado, había de afrontarse un cambio del centro para lo cual había que contar con un conjunto de personas que perciben ese cambio como pérdida de bienes adquiridos, lo cual hace que no estén nada predispuestos al cambio.

4.1. Incidencia en la vida familiar.

Al considerar las posibles repercusiones o incidencias que el ejercicio de un cargo directivo puede tener en la vida familiar se constata una notable coincidencia en plantearse esta cuestión como un elemento previo a todos las demás. Al considerar la oportunidad y la conveniencia de asumir el cargo se tiene en cuenta la situación familiar : edad y grado de dependencia/independencia de los hijos, opinión del conyugue, repercusiones en la dinámica de la vida cotidiana, etc.

“A nivel personal lo tengo todo más superado que en años anteriores. Los críos ya son mayores (...) y estoy más libre. Antes tenía muchas obligaciones con los hijos. Ahora no constituyen ningún obstáculo para mí”

(Ent 12 - Pág 05)

En la mayor parte de los casos analizados, la aceptación y el apoyo familiar constituyen condiciones básicas para seguir adelante con el proceso

“La aceptación de la dirección implicaba un cambio sustancial en el tipo y el volumen de trabajo. De no haber contado con la aprobación de la familia, seguramente no lo hubiera aceptado. Lo propuse en casa y se vió bien ; no me supuso ningún conflicto”

(Ent 03 - Pág 07)

“Lo primero que hice fue consultarlo con la familia porque sabía muy bien lo que comportaba y, por tanto, tenía que contar con su ayuda. No quería que repercutiera en ellos de una manera negativa”

(Ent 15 - Pág 07)

4.2. Horario

Una de las principales repercusiones que habitualmente se desprenden del ejercicio del cargo directivo afecta al horario : se reducen las horas de docencia directa en el aula pero, simultáneamente, se incrementan las horas de permanencia en el centro, algunas veces a horas intempestivas o durante los fines de semana

“Cuando eres director de un centro no tienes horario. Algunos días sales del centro a las nueve de la noche ; cuando hay reunión tienes que estar allí ; en la Junta del AMPA, también...”

(Ent 16 - Pág. 06)

“Como siempre he hecho más horas de las que constan en el horario ; el hecho de asumir la prolongación del horario de estancia en el centro no supuso ningún esfuerzo. Se trata de hacer reuniones, de hablar, de las cosas que debes preparar en casa, de los días de más que debes estar en el centro mientras otros profesores están de vacaciones...”

(Ent 08 - Pág. 06)

4.3. Renuncia a proyectos sociales

La aceptación del cargo directivo bajo coordenadas realista implica efectuar una previsión del trabajo a realizar, de la dedicación que requieres y de los requisitos, tanto personales como institucionales, necesarios para llevarlo a cabo. Ante esta situación, cabe analizar con detenimiento las implicaciones que se desprenden del ejercicio directivo así como las limitaciones o renunciaciones que implica.

“Cuando acepté acceder a la dirección del centro tenía muy clara que no se trataba solamente de ser director en el centro; a nivel local, ser director tiene muchas repercusiones en otros aspectos :debes implicare en un conjunto de aspectos de la vida social del municipio en los que antes no me implicaba ; ahora, debes estar allí. Por otro lado, acceder a la dirección me comportó hizo abandonar dos proyectos sociales en los que había estado trabajando que, muy probablemente, me hubieran dado una proyección social mucho mayor”

(Ent 09 - Pág 06)

El testimonio aportado opta por una solución drástica. Obviamente, esto no es necesario en la mayor parte de los casos dado que puede simultanearse perfectamente el ejercicio directivo con otras ocupaciones o responsabilidades e incluso, en determinadas ocasiones, puede reforzarse mutuamente. En cada caso, el directivo tiene que tomar una decisión realista, adecuando sus posibilidades de colaboración con otros proyectos sociales a su disponibilidad.

4.4. Desgaste personal

Dentro del capítulo de repercusiones asociadas al ejercicio del cargo parece convenient dedicar un último epígrafe a la previsión del desgaste personal que se desprende del ejercicio del cargo, aspecto al que los directivos en ejercicio aluden con denominaciones como “estar cansado”, “estrés” o “estar quemado”.

Ciertamente, en los momentos que se prepara una candidatura no constituye un aspecto relevante, dado que es imposible prever si va a producirse, en qué momento?. Con qué intensidad? y que repercusiones va a tener en el directivo?. Ello no obstante, los directivos conocen perfectamente tal posibilidad y, por tanto, tenerla e consideración desde el mismo momento en que se plantea la candidatura, puede contribuir a racionalizarla y a minimizarla.

“ A nivel personal pensé que me comportaría más horas de dedicación y, también, un mayor desgaste, dado que debes intervenir en los conflictos que se plantean en la organización. Pienso que esto es bueno tenerlo claro desde el inicio. ”

(Ent 15 - Pág 07)

Cuando no se valoran adecuadamente estas repercusiones se corre el riesgo de tomar la decisión equivocada. Cuando uno se da cuenta, ya es demasiado tarde y no tiene posibilidad de dar marcha atrás. Ello da lugar a vivencias traumáticas del ejercicio directivo, con efectos nocivos tanto para el individuo como para la institución

“Lo he pasado muy mal, ha sido todo muy traumático (...) Se sacaron un procedimiento de la manga para nombrarme a mí. Me puse a llorar ante el claustro ; por mí fue muy vergonzoso (...)

“Estoy esperando que transcurran las cuatro semanas que faltan para abandonar el cargo.” (Ent 06 - Pág 03-08)

5. A modo de síntesis

A lo largo del texto se intentan exponer y ordenar las principales motivaciones que impulsan a los docentes a presentarse a la dirección de una escuela o un instituto y también los aspectos que consideran negativos del ejercicio del cargo. A ellas habría que añadir múltiples valoraciones y análisis personales que únicamente adquieren significado desde una perspectiva personal.

En términos generales, se observa que la motivación básica que impulsa a la dirección es la idea de mejora, de cambio de una situación existente (a veces de insatisfacción con la tarea realizada por el equipo directivo en ejercicio), lo cual es percibido como un reto personal. En estrecha interacción con estos motivos se encuentran un conjunto de razones de índole personal (aportaciones y repercusiones derivadas del cargo) que, si bien difícilmente se exteriorizan, tienen una repercusión indudable en la decisión de acceder a la dirección.

La exploración de las motivaciones que impulsan a un candidato a presentarse o a aceptar (quizá fomentar) el nombramiento por parte de la administración contribuye poderosamente a entender el proceso electoral que se llevará a cabo, los criterios seguidos en la formación del equipo directivo y, en términos generales, la concepción de la dirección que posee el candidato. Se trata, no obstante, de una realidad compleja, difícil de acotar y caracterizar. Podríamos situarnos a lo largo de un continuo bicolor donde el blanco absoluto lo representaría el candidato “purista” que opta a la dirección movido por la generosidad y el altruismo de contribuir al desarrollo del centro en una cultura colaborativa, mientras que el negro estaría representado por el candidato “egoísta” que accede a la dirección movido únicamente por intereses personales. Entre

ambos extremos puros existe una interminable gama de grises que se materializan en la realidad de los centros. La observación y el análisis de cada uno de ellos, tanto desde la perspectiva institucional como personal, facilitan la comprensión de cada cultura, a partir de la cual pueden plantearse estrategias de mejora. En esta tesitura, no obstante, el dilema consiste en delimitar a quien corresponde llevarlas a cabo? quien debe asumir tal responsabilidad? y, lo más importante, qué o quién le confiere legitimidad?

Girona, septiembre del 2000

6. Referencias bibliográficas

- ALVAREZ, M. (1998) : *El liderazgo de la calidad total*. Ed. Pràxis, Madrid
- ÁLVAREZ, M. (1994): "Autonomía de centro y profesionalización de la dirección", en *Organización y Gestión Educativa*. FEAE y Escuela Española, núm. 3, pp 16-30.
- ANTÚNEZ, S. (1993): *Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma*. ICE-Horsori, Barcelona.
- 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. ICE de la Univ. de Deusto, Ed. Mensajero, Bilbao, pp. 331-361
- BATANAZ, L. (2000) : "Hacia la profesionalización de la función directiva en España. Una investigación basada en el pensamiento del colectivo docente", en *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE de la Univ. de Deusto, Ed. Mensajero, Bilbao, pp. 429-440
- 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. (2000) : "Cambio de cultura y organizaciones que aprenden", en *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE de la Univ. de Deusto, Ed. Mensajero, Bilbao, pp. 73-135
- 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.
- HALL, B. (2000) : "El desarrollo de valores y las organizaciones que aprenden", en *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE de la Univ. de Deusto, Ed. Mensajero, Bilbao, pp. 27-53
- IMMEGART, G. (2000) : "Gestionando organizaciones de aprendizaje", en *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE de la Univ. de Deusto, Ed. Mensajero, Bilbao, pp. 55-72

- 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. (1996b): “La dimensión personal en la formación de directivos escolares”, en *Actas del IV CIOE*, Tarragona, pág. 471
- 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.
- TEIXIDÓ, J. (2000) : “El acceso a la dirección de un centro escolar público” en *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE de la Univ. de Deusto, Ed. Mensajero, Bilbao, pp. 523-532
- TEIXIDÓ, J. (2000) : “Perspectivas desde las cuales se afrontan los procesos electorales a la dirección de una escuela o un instituto” en *Liderazgo y Organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. ICE de la Univ. de Deusto, Ed. Mensajero, Bilbao, pp. 533-561
- TOMAS, M., BORRELL, N. i TEIXIDÓ, J. (1998) : *La comunitat educativa envers la direcció escolar*. FEAEC, 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.