

# Aires nuevos en la dirección

Algunas ideas a tener en cuenta en la formación permanente de los directivos escolares dirigida a favorecer los procesos de cambio en la dirección

Joan Teixidó Saballs

Profesor Titular de la Universitat de Girona

Josep Bofill Deu

Director del CEIP Puig d'Arques. Cassà de la Selva

GROC<sup>1</sup>. Grup de Recerca sobre

Organització de Centres

*Los directivos escolares constituyen un elemento clave en la vitalidad y el progreso de los centros escolares. La estabilidad de los directivos en el cargo ha sido una cuestión largamente debatida (Murillo y Pérez, 1998) . Los modelos de estancia temporales implican provisionalidad baja profesionalidad y problemas de retorno a la función docente tras el ejercicio del cargo. Los modelos vitalicios, por el contrario, conllevan riesgos de distanciamiento entre la dirección, de jerarquización y, por tanto, de menor participación e implicación del claustro. Parece que la opción ideal, por tanto, reside en encontrar el punto de equilibrio entre ambas opciones para lo cual, en la coyuntura actual, resulta fundamental favorecer la reflexión de los directivos en ejercicio para que, de una manera autónoma y responsable, establezcan sus propios límites en el desempeño del cargo.*

La evolución del modelo de dirección escolar en España a los largo de los últimos 20 años refleja una tendencia constante a favorecer la continuidad de los directores y directoras en el ejercicio del cargo (Estruch, 2004; Fernández, 2002). Se pasa de la elección por el Consejo Escolar con un límite de 6 años de permanencia en el cargo (el art. 46 de la LODE-1985 establece un máximo de dos períodos consecutivos de 3 años) a un modelo que se basa en la selección por una Comisión designada al efecto en base a un concurso de méritos (art. 88 la LOE-2006) con una permanencia ilimitada en el cargo (Bernal, 2004).. Con la regulación actual, puede accederse a la dirección a los veinticinco años y permanecer en el cargo ininterrumpidamente hasta la jubilación.

Como hemos sostenido en anteriores foros de debate, quienes suscriben no son partidarios de fijar un tiempo máximo de permanencia; todo depende de la persona y de la situación del centro. No se trata de establecer límites temporales sino de dotarse de mecanismos que favorezcan los procesos de

---

<sup>1</sup> El Grup de Recerca sobre Organització de Centres (GROC) es un colectivo de una veintena de docentes y directivos de escuelas e institutos de Girona que forman un grupo estable de reflexión, análisis y formación sobre aspectos relacionados con la organización y dirección de centros educativos.

Los miembros actuales del grupo son Judit Albert (CEIP Quermany), Joan Manel Barceló (IES Narcís Xifra), Jordi Batlle (IES Santa Eugènia) , Josep Bofill (CEIP Puig d'Arques), Anna Camps (CEIP Sant Jordi), Dolors Capell (Univ.de Girona), Pilar Carreras (CEIP Mas Masó), Caterina Casanovas (IES A. Deulofeu), Lluís Comalada (CEIP Sant Esteve), Pere Costa (CPriv Vedruna), Beatriu Cruset (CEIP L'Estació), Roser Font (IES Montgrí), Josep María García (CEE Els Angels), Esther Gibert (CEIP Sant Jordi), Josep Gifré (IES A. Deulofeu), Fefa Gómez (CEIP La Farga) Imma Marqués (CEIP El Pla), Caterina Matas (CEIP Guillem de Montgrí), Dolors Pairó (CEIP Lacustària), Cati Riembau (CEIP Teresa Pallejà) i Joan Teixidó (Universitat de Girona)

cambio cuando éstos sean necesarios. La permanencia vitalicia de un/a director/a al frente de un centro no constituye, en términos generales, la opción más deseable, ni para el centro, ni para el directivo. El dilema estriba en determinar ¿cuándo es necesario el cambio? y ¿quién debe tomar la decisión?, es decir, ¿quién le pone puertas al campo?

En unos momentos en que modelo directivo y la lógica interna del sistema fomentan la continuidad (Teixidó, Aramendi, Bernal y Fernández, 2006), resulta fundamental que los directores y las directoras se planteen cuál va a ser el momento oportuno para dejar paso a una nueva dirección: ¿cuál va a ser su futuro profesional a medio y largo plazo?, ¿esperan continuar en el cargo dentro de diez, quince o veinte años? ¿consideran que ello va a ser beneficioso para el centro? ¿y para si mismos? Los interrogantes anteriores han sido objeto de reflexión y de debate en el seno del colectivo GROC (compuesto mayoritariamente por directivos en ejercicio) partiendo de la premisa que el ejercicio responsable, generoso y ético de la dirección debe plantearse anticipadamente el relevo en el cargo.

Los epígrafes que siguen, encabezados por un breve aforismo en clave de lenguaje publicitario, recogen, de una manera sucinta, un decálogo a tener en cuenta por los directores en ejercicio al plantearse la oportunidad de un eventual proceso de cambio.

### **1.- Consumir preferentemente antes de...**

El acceso a la dirección constituye un hito importante en la trayectoria profesional del docente. Durante los primeros tiempos, uno no piensa en lo que va a suceder al cabo de los años: todo es nuevo, lo afronta con ilusión, se plantea múltiples retos, debe conocer y ponerse al corriente de todo... Con el paso del tiempo cuando, entre otras cosas, ha tenido la oportunidad de conocer a compañeros/as que llevan años en el cargo, resulta pertinente plantearse, (teniendo en cuenta circunstancias personales, profesionales y contextuales) el tiempo que se considera oportuno permanecer en el cargo. No se trata de fijarse un límite temporal improrrogable, ni tampoco de fomentar la autocrítica en torno a las motivaciones espurias que pueden motivar la permanencia, ni tan siquiera de fijar las condiciones mínimas... Es mucho más sencillo. Se trata de plantar-se y dedicar alguna atención a responder la pregunta ¿durante cuántos años me gustaría/pienso permanecer en la dirección?. Un momento oportuno para llevar a cabo tal reflexión cabría situarlo al segundo o tercer año de ejercicio cuando, por un lado, uno ya se siente seguro y plenamente ubicado en el cargo, y, por otro, empieza a tener en cuenta la dimensión temporal.

### **2.- Ciclos de vida de los directivos.**

Algunos directivos con experiencia hablan de su primer, su segundo o su tercer período de dirección, los cual nos da a entender que han ejercido la dirección de manera intermitente, quizá en diversos cargos o en diversos centros. Tras esa realidad se esconde la idea que la permanencia continuada durante mucho tiempo en el mismo lugar introduce la rutina, “quema” y acaba teniendo efectos desmotivadores. El cambio es visto como un estímulo, como una oportunidad para la adaptarse a nuevas realidades, para afrontar nuevos retos de superación personal. Los períodos de dedicación al ejercicio directivo

se combinan con otros períodos de dedicación prioritaria a cuestiones didácticas, proyectos de innovación, formación permanente, etc. Una duración razonable para un ciclo de dirección puede establecerse en dos mandatos, es decir, seis años.

### **3.- Planifica el cambio.**

El relevo en la dirección constituye un proceso importante en la vida de un centro. Un factor clave en el desarrollo funcional del proceso reside en la actitud del equipo directivo en ejercicio el cual, como pusimos de manifiesto en su momento (Teixidó, 2000:172), puede favorecer o dificultar el proceso.

Uno de los últimos servicios a la comunidad que debe prestar el/la director/a consiste en favorecer el proceso de cambio. Una vez encarrilado el curso escolar con normalidad, parece razonable que el director en ejercicio manifieste públicamente cuál va a ser su actitud ante la finalización del período de mandato. En el caso que haya tomado la decisión de abandonar el cargo, conviene que lo manifieste públicamente con la intención de facilitar la sensibilización y el debate interno en el seno del claustro que favorezca la formación de candidaturas. Deben explicitar claramente las condiciones que deben reunir los candidatos, el proceso que va a seguirse, los plazos y los requisitos de presentación de documentación y la mecánica interna del proceso de selección. Finalmente, una vez efectuada la selección, debe llevarse a cabo un proceso racional y ordenado de traspaso de información y documentación.

### **4.- Forma a tu sucesor.**

El relevo en la dirección no se improvisa. Uno de los objetivos de la acción directiva debe dirigirse a la formación de un equipo de colaboradores que, de manera progresiva, en función de sus capacidades y disponibilidades, vaya asumiendo mayores cotas de responsabilidad institucional que hagan que la dirección sea una verdadera tarea de equipo (liderazgo compartido), lo cual fomentará la aparición natural de líderes dispuestos y preparados para asumir el relevo. La preparación de una o más personas comprometidas con el centro que, llegado el caso, estén dispuestas a asumir el cargo constituyen uno de los rasgos fundamentales del liderazgo transformacional (Bernal, 2001; Bass, 1998).

En la formación y promoción de los posibles candidatos, así como en la intervención en el proceso de relevo, el director en ejercicio debe actuar de manera ética. Debe evitarse el intervencionismo (la tentación de tomar parte en el proceso para favorecer a uno de los candidatos), el paternalismo (tal vez con la intención de continuar dirigiendo desde la sombra) o el fomento de la dependencia.

La mejor formación de candidatos dispuestos a asumir la dirección en un momento de cambio es aquella que no se nota, que se basa en la formación de un amplio equipo comprometido en un proyecto común.

### **5.- Atención a los primeros síntomas.**

Resulta difícil determinar el momento oportuno para el abandono del cargo. No existen elementos de diagnóstico. Para unos, pueden ser tres o seis años; para otros, veinte o más. Existen, no obstante, algunos indicadores que no deben pasar inadvertidos: ¿empiezas a acudir al trabajo con desgana?, ¿te

muestras más irritable?, ¿te encierras mucho tiempo en el despacho?, ¿te cuesta hablar y relacionarte con los maestros?, ¿ya no vas al centro tan a menudo como antes?... En definitiva, se trata de un conjunto de síntomas que ponen de manifiesto que ya no te encuentras tan a gusto con el trabajo, que no te diviertes con él... Es necesario que estés alerta ante la aparición de la primera luz de alarma, bien sea para modificar tu actitud o bien sea para plantearte el abandono del cargo.

## 6.- Elige el momento...

El cambio en la dirección debe producirse en un clima de normalidad. A poder ser, debe elegirse un momento de bonanza institucional que facilite un relevo ordenado y permita dejar el cargo con la sensación de “haber cumplido”. El abandono del barco en momentos de zozobra (cuando se está viviendo o se prevén dificultades no parece la mejor opción. Por un lado, constituye un acto de irresponsabilidad (dado que el directivo en ejercicio es quien mejor puede afrontarlos) y, por otro lado, va a desincentivar la aparición de posibles candidatos (a nadie le agrada heredar una “patata caliente”)

“Había planteado al Claustro que iba a dejar la dirección. Ya eran muchos años y el cambio se hacía necesario. Había una persona que parecía dispuesta a asumirlo. Durante el proceso, surgió la noticia que para el año siguiente se iban a habilitar dos módulos nuevos en el patio para acoger la creciente demanda de alumnado inmigrante, lo cual, en caso de confirmarse, iba a suponer una alteración profunda en la dinámica del centro. Lo hablamos con la persona que presumiblemente iba a relevarme y, finalmente, asumí que en esas condiciones no podía abandonar. Al año siguiente, cuando ya estaba todo encarrilado, se produjo el cambio.”

## 7.- Ante la crisis: ¡dimisión!

La peculiaridad de la situación en la que se encuentra la dirección, entre el macrosistema (la administración educativa), el microsistema (el centro) y la sociedad hace que surjan situaciones de tensión, de contraposición de intereses, que tienen una repercusión directa en la persona. En tales situaciones, a menudo de conjuga el verbo *dimitir*, en un proceso confuso donde a veces es difícil establecer límites nítidos entre el uso retórico, el uso instrumental y el uso recto del término. Se produce un uso retórico cuando se apela a la dimisión sin que medie ninguna intención de hacerla efectiva. Se produce un uso instrumental cuando se presenta la dimisión con la intención de presionar a una de las partes en litigio (habitualmente, la Administración educativa). La intención que se esconde tras la dimisión no es, por tanto, el abandono del cargo sino el logro de un objetivo. Finalmente, la dimisión genuina tiene lugar cuando la situación vivida desborda al director y éste se plantea el cese repentino en el ejercicio del cargo aduciendo causas de fuerza mayor.

En términos generales, la dimisión no parece la solución más oportuna ante una situación de crisis. Ello no obstante, cuando las repercusiones y el coste personal son excesivos, puede representar una salida de urgencia. En cualquier caso, conviene evitar la toma y la comunicación precipitada de decisiones. Un recurso utilizado por algunos directores consiste en redactar la carta de dimisión, firmarla y dejarla que repose durante unos días en un cajón.

Transcurrido un tiempo prudencial, si se continúa viendo y viviendo la situación de la misma manera, tal vez sea el momento de hacerla efectiva.

### **8.- Sensaciones finales: del fracaso a la oportunidad.**

El abandono del cargo puede ser vivido traumáticamente. Al hacer balance se advierte que no se han logrado muchos de los objetivos iniciales, que no se han podido hacer las cosas que se habían propuesto, que uno se ha dejado algunas amistades y relaciones personales en el camino... ante lo cual puede aparecer una sensación de fracaso, de tristeza. Una directora que se encontraba en los meses finales de su mandato decía:

“En estos momentos, prefiero no hacer valoraciones. Ahora ya sólo me interesa acabar. Cuanto antes mejor. Si miro hacia atrás se me aparecen demasiados fantasmas pendientes: las relaciones siempre tensas con los padres, los problemas de comportamiento de los chavales, los profesores indolentes, el inspector que no te ayuda... Lo he intentado... pero, por mucho que me haya esforzado, cuando me encuentro al final del camino, dudo que haya merecido la pena. Siento una sensación de fracaso; mejor dicho, de impotencia. Por eso prefiero no pensar en ello”.

El abandono del cargo no tiene porque interpretarse como una pérdida o un fracaso. Durante unos años se han vertido esfuerzos y dedicación a una tarea que comporta dificultades pero, también, satisfacciones. Dejar el cargo supone abrir una ventana a nuevas oportunidades, tanto en el terreno profesional como personal, en las cuales te será posible aplicar todo lo aprendido durante este tiempo. Se trata de verlo como un paso más en la trayectoria vital.

### **9.- La subida al cielo y la vuelta a los infiernos.**

En algunos casos se interpreta el acceso a la dirección como un indicador de progreso en la carrera profesional, un *ascenso*. Y, ciertamente, cabe interpretarlo así dado que se asume la máxima responsabilidad institucional. Mas debe andarse con mucho cuidado con tal visión de los hechos pues puede derivar en un callejón sin salida.

El ejercicio de un cargo directivo constituye un mérito específico para el acceso a otros puestos de la administración educativa (fundamentalmente, la inspección) a la vez que ofrece mayores posibilidades de proyección personal a quien lo ejerce: cargos de confianza, liderazgo de proyectos, etc. Ello no obstante, cabe reconocer que en la mayor parte de los casos, va a constituir el techo máximo que va a lograrse dentro del sistema. Ante tal realidad, existe el riesgo que el directivo se aferre indefinidamente al cargo con el objetivo de evitar lo que se considera una regresión en la carrera profesional, el retorno a la posición de salida, el *descenso* no deseado.

Debe caracterizarse adecuadamente, por tanto, la idea de “progreso en la carrera profesional” asociada al ejercicio del cargo directivo. Es cierto que supone una oportunidad para el desarrollo profesional dado que van a adquirirse nuevos conocimientos, van a desarrollarse habilidades específicas y, va a obtenerse una mayor proyección institucional y social. Tales aportaciones no debe confundirse, no obstante, con un eslabón de un proceso de ascenso continuado. Conviene tener presente en todo momento que la función básica

es la docente y, por tanto, que es posible que un día, tal vez cercano, vuelva a ella a tiempo completo.

## 10.- Prepárate para superar el “mono”

El ejercicio continuado de la dirección durante un cierto tiempo favorece que el directivo hay incorporado una serie de hábitos profesionales que probablemente va a echar en falta. Por la posición estratégica que ocupa, en el centro de la red de relaciones, tenía un acceso privilegiado a toda la información, estaba al corriente de todo; se había acostumbrado a que los compañeros solicitaran su opinión; se hallaba ocupado en múltiples cuestiones (llamadas telefónicas, e-mails, encargos, entrevistas, etc.); salía y entraba frecuentemente del centro (reuniones, encuentros, obtención de recursos...) etc. También, por qué no reconocerlo, se había acostumbrado a la reducción de horas lectivas, a acudir a inauguraciones y actos protocolarios, al complemento económico y, también, a que los docentes, alumnos y padres le identificaran como el/la director/a. Todo eso termina de una manera repentina. Conviene que se haga cargo de ello, que se lo plante con antelación... porque, como todo cambio, requiere un período de transición. (Casal, 1997) Ante el reto de superar el trance de la mejor manera posible, hemos detectado algunos comportamientos singulares: la realización de un gran viaje (a China, a Madagascar o a los Andes... por citar algunos ejemplos reales); un cambio temporal (comisión de servicios) de centro; la solicitud de una licencia por estudios, la asunción de nuevos retos: participación en actividades políticas, sociales, culturales, lúdicas, etc. En cualquier caso, se trata de superar el “mono” de cargo directivo.

A lo largo de los epígrafes precedentes se han planteado algunas de las dificultades que deben afrontar los directores y las directoras escolares ante los procesos de relevo en el cargo en las cuales, el última instancia, se pone de manifiesto la necesidad de una formación personal para el abandono del cargo. (Teixidó, 1996). La modalidad que avanzábamos cuando se pusieron de manifiesto las primeras dificultades ante el abandono del cargo directivo se hace ahora más necesaria que nunca. Ante la posibilidad que los directores y directoras se mantengan en el cargo por tiempo indefinido parece fundamental introducir elementos de formación que favorezcan la reflexión y el debate, ya sea individual o en grupo de iguales, en torno a la necesidad de renovar las direcciones escolares. No se trata, en modo alguno, de incitar a los directivos al abandono precipitado del cargo; se pretende fomentar que lo asuman con responsabilidad, que lo disfruten y que lo ejerzan con plenitud mientras se sientan a gusto en él y cuenten con el apoyo de la comunidad. El desarrollo de planteamientos personales en relación a la permanencia en el cargo, a tenor del índice de participación y del interés generado durante las sesiones de debate de GROC, constituye un aspecto importante a tener en cuenta en la formación permanente de directivos escolares.

[joan.teixido@udg.es](mailto:joan.teixido@udg.es)  
[jbofill1@xtec.cat](mailto:jbofill1@xtec.cat)

## Bibliografía

- BERNAL, J.L. (2001): "Liderar el cambio. El liderazgo transformacional", en Anuario de Pedagogía. Universidad de Zaragoza,
- BASS, B.M. (1998): *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ
- BERNAL, J.L. (2004): "El modelo de dirección LOCE" en *Organización y gestión educativa* (3), pp. 15-20
- CASAL, J. (1997): "Modalidades de transición profesional, mercado de trabajo y condiciones de empleo", en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, núm 11
- ESTRUCH, J. (2004): "La selección de directores escolares en Europa" en *Organización y gestión educativa* (3) pp. 21-24
- FERNANDEZ, M. (2002): "Is there a way out? A critical analysis of participation, leadership and management in Spain school" en *International Journal of Leadership in Education*
- MURIILLO, F.J. y PEREZ, M.J. (1998): "Implicaciones de la estabilidad de los directivos en la dinámica del centro docente", en *Bordón*, 50, 2, 145-158
- TEIXIDÓ, J. (1996): "La dimensión personal en la formación de directivos escolares", en *Actas del IV CIOE*, Tarragona, pág. 471
- TEIXIDÓ, J. Y OTROS (1999): *El Proyecto de Dirección*. Edicions del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. Col. Eines de Gestió, Barcelona.
- TEIXIDÓ, J. Y OTROS (2000): *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*. CIDE, Madrid.
- TEIXIDÓ, J.; ARAMENDI, P.; BERNAL, J.L. I FERNANDEZ, M.L. (2006): *Análisis del proceso de acceso a la dirección escolar en centros educativos públicos de nivel primario y secundario y diseño de un programa formativo previo al acceso al cargo y durante el primer año de ejercicio*. Ministerio de Educación y Ciencia. Convocatoria de Ayudas a Proyectos de Investigación. Proyecto de investigación en curso 2006-2008.

## FRASES REPRESENTATIVAS

"Con la regulación actual, puede accederse a la dirección a los veinticinco años y permanecer en el cargo ininterrumpidamente hasta la jubilación".

"La permanencia vitalicia de un/a director/a al frente de un centro no constituye, en términos generales, la opción más deseable, ni para el centro, ni para la persona"

"En unos momentos en que modelo directivo y la lógica interna del sistema fomentan la continuidad, resulta fundamental que los directores y las directoras se planteen cuál va a ser el momento oportuno para dejar paso a una nueva dirección"

"El relevo en la dirección constituye un proceso importante en la vida de un centro. Un factor clave en el desarrollo funcional del proceso reside en la actitud del equipo directivo en ejercicio"

“Dejar el cargo supone abrir una ventana a nuevas oportunidades, tanto en el terreno profesional como personal”

“El desarrollo de planteamientos personales en relación a la permanencia en el cargo constituye un aspecto importante a tener en cuenta en la formación permanente de directivos escolares”

### **RESUMEN (10 líneas)**

La LOCE (2002) y la LOE (2006) comportan la puesta en práctica de un modelo directivo que, aunque no se declare de manera explícita, favorece la permanencia ilimitada en el cargo, lo cual plantea la necesidad de introducir la reflexión y el debate en torno a la necesidad de renovar las direcciones escolares en los programas de formación permanente de directivos.

El artículo plantea algunas ideas y propuestas de reflexión dirigidas a los directivos en ejercicio, ante el reto de favorecer procesos de relevo en el cargo que comporten una oportunidad para el progreso del centro y, a su vez, permita un afrontamiento en positivo de los retos que se derivan del abandono del cargo directivo.

### **DESCRIPTORES**

dirección escolar; liderazgo educativo, formación para la dirección escolar, acceso a la dirección, permanencia en la dirección escolar, desarrollo directivo