
El acceso a la dirección escolar en los centros públicos del País Vasco

por Pello ARAMENDI JÁUREGUI

Universidad del País Vasco

Joan TEIXIDÓ SABALS

Universidad de Girona

José Luis BERNAL AGUDO

Universidad de Zaragoza

1. Introducción

“El Consejo Escolar del Estado vuelve a mostrar preocupación por la notable ausencia de candidatos al puesto de Director de los Centros: 50% de los casos. Es evidente que la democratización de esta elección no se ve respaldada por el componente de responsabilidad que debiera ser inherente a quien ha de asumirla. El Ministerio debería estudiar a fondo este fenómeno y proponer las medidas que considere oportunas para corregirlo, con las aportaciones de la Comunidad Educativa” (MEC, 1993, 36).

Este párrafo del Consejo Escolar del Estado del informe sobre el estado y situación del sistema educativo (1991-92) podría tener perfecta cabida en cualquier informe de evaluación del sistema educativo actual. La situación de las direccio-

nes escolares ha registrado tímidos avances en las últimas dos décadas. La abstención no ha descendido y los estímulos propuestos no han producido los efectos pretendidos. Se carece de un modelo de dirección que responda a los retos que deben asumir los centros educativos inmersos en una sociedad globalizada y extraordinariamente dinámica.

En los últimos veinte años, diversos estudios han advertido de la precaria situación de las direcciones escolares en España. Por poner algunos ejemplos, Álvarez (1992) en una investigación realizada en la Comunidad de Madrid, advertía de la escasa satisfacción de los directores y directoras en el ejercicio del cargo. Solamente el 3% de los directivos afirmaban que su trabajo era gratificante. Las tasas de abstención en el antiguo BUP se

acercaban al 70% en el curso 89-90. Algo más tarde, Bernal y Jiménez (1992) y Gairín (1993) señalan los escasos incentivos que posee la función directiva. Lorenzo (1994) describe las dificultades de la función directiva mediante metáforas: “punto de mira”, “resuelve problemas”, “el cargo es una carga” son expresiones significativas que reflejan los problemas de los equipos directivos en su intento de “llevar el barco a buen puerto”. Sáenz y Debón (1995 y 1999) citan términos como “deterioro de la función directiva”, “asfixia burocrática” y “soledad decisional”. Las investigaciones de Villa y Gairín (1998 y 1999) sobre las dificultades de la dirección en los primeros años de ejercicio y la evaluación del trabajo en equipo son aportaciones que reflejan la complejidad de la función directiva.

Con el cambio de siglo algunas miradas se orientan hacia el contexto europeo, especialmente hacia los países con más arraigo en la dirección. Se subraya la necesidad de un cambio del perfil (Blázquez y Navarro, 2001), la función del liderazgo como dinamización de grupos, organizaciones y comunidades en red (Lorenzo 2000, 2004 y 2005), el perfil directivo en los países europeos y el derecho de la escuela pública a una dirección profesional (Álvarez, 2004). Se vuelve a recuperar el concepto de autonomía real (San Fabián, 2006), la dirección y la excelencia (Cuevas, Díaz e Hidalgo, 2007) y el análisis de las direcciones escolares de los países con modelos más profesionales (Egido, 2006; y Oria, 2007).

El profesor Escudero (2004, 140) afirma que “la cuestión de la función directiva permanece sometida desde hace tiempo a una tensión difícil de resolver...La dificultad de concertar entre las distintas fuerzas políticas y agentes escolares su identidad, diseño y desempeño”. Es necesario un acuerdo amplio en torno a las direcciones de los centros educativos. Álvarez (2004) cree que el debate en torno al acercamiento del perfil directivo español a los países europeos se está ralentizando y va quedando en vía muerta. Esta incómoda situación precisa de la definición de un modelo de escuela pública y, en consecuencia, de un nuevo perfil directivo que responda a los retos educativos que demanda el contexto europeo.

2. El acceso a la dirección escolar

La socialización profesional del director o de la directora se lleva a cabo en una institución y en una cultura organizativa específica. Los profesionales que acceden a las direcciones escolares tienen interiorizadas formas diferentes de percibir la educación, de hacer las cosas, creen en unos valores y poseen unas formas de actuación propias. Como acertadamente afirma Gago (2006, 153) “los directores y directoras se han socializado antes de ejercer su cargo en una cultura profesional docente”. Y por tanto, la imagen de la función directiva, la interpretación de las exigencias, los roles y las formas de actuar del equipo directivo son interpretadas en función de la cultura organizativa que desarrollan en cada centro.

El acceso a la dirección genera procesos emotivos, estresantes y cargados de

incertidumbre. Tomar la decisión de presentarse requiere analizar la situación del centro, reflexionar en torno al estilo directivo, valorar la disposición existente entre los compañeros y compañeras, acreditar méritos, recabar apoyos para constituir el equipo y diseñar un proyecto de dirección determinante en muchos casos para ser seleccionado (Montero, 2008). Y todo ello condicionado por las premuras de tiempo. Son tareas exigentes para un profesor o profesora que probablemente ha pasado toda su vida laboral dedicada a la docencia.

A la falta de atractivo de la dirección escolar se debe añadir la complejidad del proceso de selección. Teixidó (2000) afirma que el proceso de acceso a la dirección puede desembocar en cuatro grandes posibilidades que admiten a la vez múltiples posibilidades: la continuidad (aparición de normalidad, no afecta demasiado al funcionamiento del centro), el relevo (el acceso de un nuevo equipo), la confrontación (la pugna entre dos a más candidaturas con diagnósticos y propuestas divergentes) y la ausencia de candidatos (la Administración designa al candidato que considera más idóneo para el centro). Y todo ello, se desarrolla en un escenario donde el juego micropolítico, las luchas por el poder, las maniobras para evitar a candidatos y candidatas y la confrontación encubierta hace acto de presencia.

El cambio de estatus que supone pasar de docente experimentado a director novel es un proceso difícil de asimilar. Asumir la dirección del centro requiere

una adaptación y socialización profesional en toda regla. Y para ello, la formación inicial y permanente es imprescindible. Álvarez (2004), con acierto, afirma que un médico nos aporta confianza cuando acredita haber estudiado una especialidad que le proporciona conocimientos específicos para desenvolverse de manera eficaz en su trabajo. Batanaz (2005) opina que la profesionalización de los equipos directivos es uno de los elementos clave para la revitalización pedagógica de las instituciones escolares. Parece poco discutible que acceder a la dirección requiere un proceso formativo inicial y permanente y una red de apoyos presenciales y virtuales para abordar la función directiva con ciertas garantías de éxito.

3. La normativa en el País Vasco

El Decreto 22/2009, de 3 de febrero, publicado en el Boletín Oficial del País Vasco de 18 de febrero de 2009, regula el procedimiento de selección del director o directora de los centros docentes no universitarios de la Comunidad Autónoma. La selección debe realizarse en el propio centro por una comisión constituida por representantes del Departamento de Educación Universidades e Investigación y el centro correspondiente.

En el artículo tercero se cita que la selección del director o directora se efectuará mediante un concurso de méritos desarrollado en dos fases: en la primera se valorarán los méritos de los candidatos y en la segunda se evaluará un Proyecto de Dirección que recogerá la propuesta directiva de la persona candidata teniendo

do en cuenta el proyecto educativo del centro al que se opta.

Los requisitos necesarios para presentar candidatura son los siguientes: tener una antigüedad de cinco años como funcionario de carrera, haber impartido docencia directa durante un periodo de igual duración, estar prestando servicios en un centro público de la Comunidad Autónoma y presentar un Proyecto de Dirección en donde se deben explicitar los miembros componentes del equipo directivo.

La Comisión de Selección estará compuesta por un inspector, dos representantes del profesorado, dos personas elegidas del Órgano Máximo de Representación (órgano que gestiona el centro) que no pertenezcan al profesorado (madres, padres o alumnado a partir de tercero de la ESO).

En la solicitud se deben adjuntar los méritos alegados y el Proyecto de Dirección. La Administración revisa y comprueba las solicitudes remitiendo al centro los informes correspondientes en torno al cómputo de méritos de cada candidato o candidata. La Comisión de Selección valora los méritos de cada candidato (máximo 30 puntos) y el Proyecto de Dirección (puntuación máxima 70 puntos y debe lograr como mínimo 35 puntos para superar la prueba). En caso de empate prevalece la puntuación obtenida en el Proyecto de Dirección.

Las personas seleccionadas deberán superar un programa de formación inicial organizado por el Departamento de Educación. Este programa se procurará llevarlo a cabo entre el segundo y el tercer trimestre del curso antes de la finalización del mandato anterior. Los docentes seleccionados que acrediten al menos dos años en la función directiva estarán exentos de la realización del Programa de Formación Inicial.

El nombramiento del director o directora será por cuatro años. En ausencia de candidaturas o cuando la Comisión no haya seleccionado a ninguna persona o la persona seleccionada no haya superado el Programa de Formación Inicial el Departamento de Educación nombrará a un profesor o profesora funcionaria de carrera por un periodo de un año. En el siguiente concurso, en el caso de que nuevamente quede sin adjudicar, el Departamento de Educación mediante el Delegado Territorial de Educación nombrará a un funcionario o funcionaria de carrera por un periodo de tres años.

En resumen, el proceso de acceso a la dirección en el País Vasco es bastante similar al resto de Estado. Prioriza el Proyecto de Dirección sobre los méritos académicos, incorpora al equipo directivo completo en la candidatura y mantiene una postura cercana a la de otras comunidades en cuanto al nombramiento extraordinario.

4. El acceso a la dirección escolar: una investigación realizada en el País Vasco

4.1. Objetivo de la investigación

El objetivo de la investigación consiste en analizar el proceso de acceso al cargo de los directores y directoras de los centros educativos públicos y la identificación de las circunstancias por las que transcurre dicho procedimiento. Es por todos sabido las dificultades que existen para ocupar las plazas vacantes en los equipos directivos. Por ello, se pretende analizar los pormenores de este proceso y las opiniones y argumentos que expresan los candidatos y candidatas a la hora de acceder al cargo.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es mixto. La primera parte es de corte cuantitativo y ex post facto y tiene por objeto describir las formas de pensar y las opiniones de los directores y directoras sobre el acceso al cargo. La segunda fase del estudio es continuación de la parte cuantitativa y tiene por propósito profundizar, mediante grupos de discusión, en aspectos concretos del fenómeno estudiado.

4.3. Fase cuantitativa

4.3.1. Recogida de datos

Para la recogida de información se diseñó un cuestionario de 49 ítems. La información demandada en el cuestionario tuvo en cuenta las siguientes variables:

TABLA 1: Estructura del cuestionario

- Datos contextuales y de identificación: provincia, tipo de centro, número de profesores, alumnado, etapas y tamaño (5 ítems).
- Datos personales: sexo, estudios, edad y experiencia profesional (4 ítems).
- Formación del candidato: cursos realizados, duración y modalidad de formación (3 ítems).
- Desarrollo del proceso de acceso al cargo: candidatura única, dos o más candidaturas, nombramiento extraordinario (5 ítems).
- Motivaciones para acceder al cargo: económicos, compromiso con la institución (6 ítems)
- Constitución del equipo directivo: relaciones interpersonales, capacidad de trabajo, clima de confianza, experiencia profesional (5 ítems).
- Formación del equipo directivo: modalidades, horarios, fases, estrategias y temas (5 ítems).
- Proyecto de Dirección: diseño, fuentes de información, elaboración y presentación (8 ítems).
- Dificultades a lo largo del proceso de acceso a la dirección escolar (8 ítems).

El cuestionario ha sido construido por los investigadores teniendo en cuenta los objetivos del estudio. Se elaboró una prueba piloto que fue administrada a directores y directoras no participantes en la investigación. La prueba ha sido validada por tres expertos en la materia mediante la técnica de análisis de contenido. El equipo evaluador diseñó un manual de aplicación del cuestionario y orientó en torno a las dudas surgidas. Posteriormente se elaboró la prueba definitiva y se procedió a la administración de la misma.

La aplicación del cuestionario fue coordinada por el equipo de investigación con la ayuda de las Asociaciones de directores y directoras de Educación Infantil-Primaria y Secundaria del País Vasco (BIHE y SAREAN). La administración de cuestionarios se produjo en el mes de febrero y marzo de 2009, aprovechando la participación de uno de los investigadores en un curso de formación de directores y directoras noveles.

4.3.2. Análisis de los datos

Se ha procedido a analizar a nivel estadístico la fiabilidad de la prueba y el análisis del funcionamiento de los ítems tanto en la prueba definitiva como en la prueba piloto. De los análisis realizados se puede concluir que el instrumento reúne los requisitos de fiabilidad exigidos para este tipo de pruebas. Se han realizado análisis exploratorio de datos y análisis descriptivos univariados y bivariados. Para ello se han utilizados los programas informáticos ITEMAN y SPSS 17.0.

4.3.3. Muestra

En la investigación se tomó como población a todos los directores y directoras (127 candidatos y candidatas de la enseñanza obligatoria de la Comunidad Autónoma del País Vasco) que accedieron al cargo en el curso 2008-09.

Los cuestionarios se administraron en mano. Respondieron a la prueba 114 directores y directoras (89,76%). La mortalidad fue debida a las ausencias de los

TABLA 2: Muestra de la investigación

Provincia	Guipúzcoa (34,5%)	Vizcaya (40%)	Álava (25,5%)
Sexo	Hombre (59%)		Mujer (41%)
Estudios	Diplomatura (57%)	Licenciatura (39%)	Doctorado (4%)
Etapas	Infantil y Primaria (62,2%)		Secundaria (33,8%)
Tamaño centro	Menos 400 alumnos/as (58,7%)	401-700 alumnos/as (34,8%)	Más 701 alumnos/as (6,5%)

candidatos y candidatas el día de la administración de la prueba.

4.4. Fase cualitativa

El objetivo de la fase cualitativa ha sido profundizar en torno al fenómeno del acceso a la dirección escolar en los centros públicos. Para ello se han realizado tres grupos de discusión (uno por provincia) y se desarrollaron en las Escuelas de Magisterio de San Sebastián (mes de marzo), Bilbao (abril) y Vitoria (mayo). El objetivo de estos grupos de discusión ha sido la recogida de información de naturaleza cualitativa sobre los temas analizados en el cuestionario cuantitativo (proceso de acceso al cargo, formación para el ejercer la dirección, motivaciones, constitución del equipo directivo, Proyecto de Dirección y propuestas de mejora). Los grupos de discusión han sido coordinados por los miembros del equipo de investigación. La configuración de los grupos de discusión ha sido heterogénea, participando en cada grupo 6 directores y directoras de diferentes etapas (Educación Infantil y Primaria y Secundaria Obligatoria). Para seleccionar a los directivos se ha contado con la ayuda de la Inspección Territorial de Educación correspondiente y se ha tenido en consideración criterios como el tipo de centro, la disponibilidad y las aportaciones de los directores y directoras en este tipo de eventos.

Las sesiones fueron grabadas previo permiso de los informantes y el tratamiento de datos se ha realizado mediante el programa informático NUDIST. Se han

planteado a priori una serie de categorías basadas en la revisión bibliográfica y en el cuestionario cuantitativo de investigación. Posteriormente, los temas de debate se han ido adaptando en función de las informaciones aportadas por los directores y directoras (proceso deductivo-inductivo).

Se triangularon los métodos utilizados (cuestionarios y grupos de discusión) y las etapas (directores y directoras de educación infantil-primaria y secundaria). Finalmente se procedió a integrar las informaciones y elaborar las conclusiones del estudio. Seguidamente se exponen los resultados más importantes de la investigación.

5. Resultados de la investigación

5.1. Procedimiento de acceso a la dirección escolar

El proceso de acceso a la dirección escolar ha sido un tema complejo de analizar. Las realidades de las diversas comunidades autónomas pueden variar en función de la legislación vigente. Uno de los factores que se mantiene constante es la elevada abstención a la hora de acceder al cargo.

Y el País Vasco no es una excepción. Los datos que proporcionan los directores y directoras respecto a la participación expresan que en el 49% de los casos se ha presentado solamente un candidato al cargo, dos en el 8% de los procesos y tres candidaturas en el 3% de los casos. Se debe subrayar el gran porcentaje de directores y directoras nombrados por la

Administración por procedimiento extraordinario (40%) a consecuencia de la falta de docentes para el puesto.

Cuando se ha presentado solamente una candidatura, en el 98,6% de los procesos, se ha elegido como director o directora a un docente del propio centro y en el 1,4 % a un docente de otra escuela. Los seleccionados de casa han sido directores anteriormente (39,4%), miembros del equipo directivo anterior (35,2%) y docentes (24%).

Cuando se han presentado dos aspirantes al cargo, los resultados de la selección han sido los siguientes: en el 93% de los casos se ha nombrado a un docente del propio centro y en el 7% a un candidato foráneo. En el 42,9% de los casos había sido director o directora en otra ocasión, en el 14,3% fue partícipe de algún equipo directivo anterior y en el 35,8 % docente del mismo centro. En el supuesto de nombramiento extraordinario realizado por la Administración (por falta de candidatos) se ha designado a un docente del propio centro en el 92% de los casos.

Los directores y directoras del País Vasco están mayoritariamente de acuerdo con las siguientes afirmaciones en torno al proceso de selección: “el Órgano Máximo de Representación (Consejo Escolar) debería seleccionar al director o directora del centro (94%)”, “el proceso debe ser eliminatorio, en función de los méritos del candidato y de la calidad del proyecto de dirección (58,7%)” y “en la valoración de candidaturas se debe otorgar más importancia al proyecto de dirección que a los méritos

académicos” (58,4%). Respecto a los principios que impulsa este proceso de selección, los directores y directoras opinan que favorece la continuidad del actual director o directora (76,7%), no incentiva la igualdad de oportunidades (53%), el proceso no garantiza una dirección idónea para mejorar los centros educativos (61,4%), no fomenta la presentación de candidaturas (54,9%), no se les confiere más autonomía a los centros educativos (51,2%) y tampoco favorece la mejora de los centros educativos (57,5%). El conocimiento de la normativa de los candidatos y candidatas a la hora de acceder al cargo es bueno (70,9%).

Respecto a la dimensión temporal, los directivos creen que el proceso de acceso debe iniciarse entre el segundo y tercer trimestre del curso (84,3%). El tiempo adecuado para promulgar vacantes y elegir al candidato más idóneo, según los directores y directoras, es entre dos y tres meses (61,6%). También opinan que al director o a la directora se le debe imponer un límite de periodos para renovar el cargo (64,5%). Según los directores y directoras, el periodo máximo de ejercicio debe ser entre 0-6 años (28,4%), hasta 9 años (31,3%), hasta 12 años (24,9%), hasta 15 años (14%) y más de 15 años (1,4%).

5.2. Motivaciones y dificultades para acceder al cargo

Los docentes no parecen estar demasiado motivados para presentarse como candidatos a la dirección. Es un problema estancado en el sistema educativo tanto de la comunidad autónoma como a nivel estatal. Se ha llevado a cabo un análisis

sobre los motivos que aducen los aspirantes para presentarse al cargo:

-Algunos directores y directoras creen que se está llegando a una situación de deterioro de la dirección:

“La situación es grotesca. En cualquier empresa muchos trabajadores sueñan con llegar a la dirección. Sin embargo, en la educación los profesores se enfadan si se les propone como candidatos. Creo que la dirección no está ni reconocida ni recompensada”.

-La mayoría de los candidatos y candidatas se presentan porque están comprometidos con su profesión. Según los directores y directoras consultados, sus condiciones laborales son peores que las

de un profesor o profesora. Se asume el cargo por pura responsabilidad:

“Los que estamos aquí coincidimos que no lo hemos aceptado por dinero, ni por la mejora de *status* laboral, ni por las posibilidades de promoción que vamos a tener cuando finalicemos el mandato. Estamos porque alguien debe tirar del carro y todos no valen para esto”.

Los resultados de los cuestionarios sintonizan hasta cierto punto con la afirmación anterior. Existe una tendencia a minimizar razones personales (cuestión económica, promoción profesional...) y ensalzar aspectos de índole colectivo. Las motivaciones que aducen los directores y directoras para presentarse al cargo se expresan en la siguiente tabla:

TABLA 3: Motivaciones de los directores y directoras para acceder al cargo

MOTIVOS	%
-Deseo de mejora del centro	93,4
-Reto y compromiso profesional	78,6
-Interés por la dirección y la organización escolar	73
-Mantener la línea de trabajo del centro	65,9
-Petición por parte de algunos docentes	56,4
-Tener autonomía y capacidad de decisión	51,1
-Promoción profesional	28,6
-Por el complemento económico	25,4
-Cumplir con la legalidad vigente	25,2
-Evitar a otro candidato de otro centro educativo	24,8
-Evitar a otro docente no idóneo del mismo centro educativo	23,1
-Consolidar el puesto de trabajo	17,8
-Prestigio social	15,6
-Impartir menos horas de clase	10,6

En las tendencias de la Tabla 3, la mayoría de las motivaciones de tipo personal son las de menor peso. Las dos excepciones más destacables son la presentación de candidatura como reto profe-

sional y la capacidad de tomar decisiones con autonomía.

Sin embargo, el proceso de acceso a la dirección no está exento de dificultades. Los

principales escollos de los directivos son “tomar la decisión de presentarse” (70%), “elaborar el proyecto de dirección” (68%) y “constituir el equipo directivo” (59%).

La mayoría de los candidatos elaboraron su propio proyecto de dirección (64,1%) para acceder al cargo. Muchos de los que no lo hicieron fueron elegidos por procedimiento extraordinario (obligados a aceptar el cargo por la Administración). Para desarrollarlo consultaron la normativa de acceso promulgada por la Administración educativa (40%), los proyectos de dirección de otros compañeros y compañeras (34%) y, finalmente, revisaron bibliografía especializada (26%). La mitad de los aspirantes (53%) presentaron el proyecto de dirección por escrito al Órgano Máximo de Representación del centro (Consejo Escolar) y, como es de rigor, a la Comisión de Selección. El 67% cree que el proyecto fue determinante a la hora de seleccionar al candidato. A la mayoría de los directores y directoras en activo se les hizo complejo elaborar el proyecto de dirección (81%).

Otro obstáculo importante a la hora de presentar candidatura es la selección de compañeros y compañeras para crear el equipo directivo. El proceso de búsqueda de profesorado dispuesto a formar equipo directivo no es una tarea fácil. No contar con un equipo de colaboradores condiciona el acceso a la dirección. No es suficiente con poseer un plan de gestión adecuado al centro; a menudo, los aspectos relacionales determinan la presentación de candidatura.

“Parece que estás mendigando. Es una sensación muy desagradable, debes convencer a tus compañeros. Generalmente hablas con los que tienes más confianza, con esos compañeros que han estado tirando del carro en algún ámbito del centro. Las relaciones son muy importantes para seleccionar el equipo”.

Los datos del cuestionario reflejan en parte esta tendencia. Los directores y directoras consultados opinan que la selección de los miembros de su equipo se realizó en función de los siguientes motivos:

TABLA 4: *Motivos para seleccionar compañeros y compañeras del equipo directivo*

MOTIVOS	%
-Capacidad de trabajo del compañero/a	95,4
-Confianza entre ambos	93
-Comparten ideas comunes sobre el centro	90
-Competencia profesional	89,1
-Buenas relaciones entre ambos	84
-Haber trabajado anteriormente juntos	64,5
-Deseo de mejora del centro	60,2
-Experiencia previa en la dirección	46,8
-Representa el sentir y opiniones de los docentes	46
-Conservar el puesto de trabajo	3,3

Como se puede observar, las razones para seleccionar compañeros y compañeras de equipo se deben fundamentalmente a aspectos vinculados a la capacidad de trabajo, la competencia profesional, el compartir ideas comunes, las relaciones interpersonales y el conocimiento mutuo.

Para la mayoría de los profesionales consultados (81%) constituir el equipo ha sido una cuestión compleja y difícil. La exigencia previa de este requisito para presentar candidatura puede disminuir el número de candidatos (72,4%). Los directores y directoras también creen que la conformación del equipo después de la selección puede afectar a la cohesión del equipo directivo (60%).

Conocer y adaptarse a las tareas directivas requiere su tiempo. Se les preguntó a los directivos en torno a los temas

en los que sienten más inseguridad y falta de conocimientos. Entre las debilidades que afirman tener los directivos para el desarrollo de su función se pueden destacar las siguientes:

Se puede apreciar en la Tabla 5, que los directores y directoras afirman tener debilidades en temas como la falta de visión de centro, es decir, no perciben la escuela como un todo, el fomento de la innovación, la burocracia que produce el sistema educativo, las relaciones de cooperación entre docentes, familias y Administraciones, desarrollar el proyecto anual, gestión del tiempo y la convivencia en el centro. La coordinación entre los miembros del equipo directivo es la cuestión que menos preocupa.

“En el curso de formación estuvimos analizando metáforas sobre la

TABLA 5: *Problemas de los directores y directoras*

TEMA	%
-Falta de visión de centro	82,6
-Innovar y mejorar el centro educativo	73,5
-Ejecutar las tareas administrativas del centro	69,8
-Lograr la cooperación de los docentes	61,7
-Colaboración y participación de las familias	50,4
-Impulsar las relaciones entre el profesorado	48,6
-Fomento de las relaciones interpersonales en el centro	48
-Desarrollar las propuestas realizadas en el proyecto de dirección	46,5
-Gestión del tiempo	43
-Relaciones con las Administraciones	41,9
-La convivencia en el centro	37
-La coordinación entre los miembros del equipo directivo	25

forma de percibir las organizaciones educativas. Esto me ayudó bastante a la hora de reordenar las partes del centro y diferenciar lo importante de lo superfluo. A veces criticamos lo teórico; a mí aquello me valió mucho”.

Las dos primeras dificultades pueden estar relacionadas. La falta de visión institucional puede provocar la inseguridad a la hora de abordar la innovación en el centro. Por otra parte, es poco frecuente, y por tanto destacable, la importancia que concede esta directora al saber teórico. Existen muchas críticas en este sentido. La teoría se percibe como algo ideal y poco útil.

5.3. La formación de los equipos directivos

Las dificultades surgidas en la dirección escolar pueden paliarse en parte por medio de la capacitación. Los directores y directoras conceden mucha importancia a la formación inicial (84,1%) y reivindican más formación práctica y permanente (73%).

Es mayoritaria la opinión de que la Administración debe ofrecer un programa de formación inicial para directivos en el que se debe tener en consideración la contribución de la universidad, la inspección educativa, los directores y directoras con experiencia y expertos en la materia (96,4%). Igualmente opinan que la formación inicial debe ser obligatoria para los directores y directoras sin experiencia (93,4%) y opcional para los experimentados (71,7%).

La formación en ámbitos de dirección y gestión debe impartirse para todos los alumnos y alumnas de las Escuelas Universitarias de Magisterio y Facultades de Ciencias de la Educación (95,2%), es necesaria para los directores y directoras que han superado el proceso de selección (94,5%), se debe formar a directivos noveles con dos o tres años de antigüedad (86,1%) y a equipos directivos con experiencia (74,3%).

Las tres cuartas partes de los directores y directoras están satisfechos con la formación inicial que se les ha proporcionado (77,4%) y consideran que ha sido de utilidad (75%). Respecto al modelo de formación, los directores y directoras se muestran en general satisfechos:

“La formación que recibimos es demasiado intensiva. Se organiza un curso de una semana donde varios ponentes tratan temas prácticos de funcionamiento (legislación, burocracia y temas del día a día). La formación continua no existe y debes arreglártelas por tu cuenta para sacar el centro adelante. No hay apoyos ni acompañamiento”.

Los temas de mayor interés para los directores y directoras se vinculan a áreas específicamente educativas, extraescolares, del ámbito burocrático y legislativo y las vinculadas con la convivencia y las relaciones interpersonales.

TABLA 6: *Temas de interés para la formación de equipos directivos del País Vasco*

TEMAS	%
-Evaluación del centro educativo	87,2
-Organización de servicios extraescolares (comedor, autobús...)	85,2
-Gestión del tiempo	81,5
-Innovación educativa	72
-Convivencia y resolución de conflictos	71,3
-Relaciones interpersonales	70,9
-Legislación educativa	70
-Tareas administrativas y burocráticas	62,6
-Mejora de la imagen del centro	58,6
-Dirección de reuniones	55,4
-Planificación institucional (PEC, PCC...)	55,2
-Toma de decisiones	49,4
-Comunicación verbal y no verbal	47,5
-Apoyo al aprendizaje	45,9

Como se aprecia en la Tabla 6, las necesidades formativas con mayor prioridad son las relacionadas con temas organizativos: evaluación de la institución, el funcionamiento del comedor, autobús y las actividades extraescolares, la gestión del tiempo, las relaciones interpersonales y la convivencia, la innovación y mejora y la legislación escolar. Temas como las tareas administrativas, la mejora de la imagen del centro, la dirección de reuniones, la planificación, la comunicación y el apoyo al aprendi-

zaje obtienen porcentajes algo inferiores.

Se ha procedido seguidamente a analizar las relaciones existentes entre el constructo "Preparación para acceder al cargo" con otros constructos de la investigación. Para ello se ha utilizado la correlación de Pearson. Los directores y directoras se muestran más preparados para acceder al cargo cuando aumentan las puntuaciones de los siguientes constructos:

TABLA 7: *Variables que inciden para acceder al cargo*

CONSTRUCTOS	correl	Sig (0.01) Bilateral
-Conocimiento de la normativa de acceso al cargo	0.409	0.000
-Poseer un proyecto de dirección bien definido	0.338	0.000
-Antes de tomar la decisión de acceder se tenía constituido el equipo directivo	0.337	0.000
-Más experiencia docente	0.279	0.000
-Se presentan más candidaturas	0.251	0.000
-Motivos claros para acceder al cargo	0.250	0.000
-Formación en torno a organización, gestión y dirección	0.249	0.012

En la Tabla 7, se observa que las candidaturas que afirman estar bien preparadas para acceder al cargo conocen mejor la normativa de acceso, poseen un proyecto de dirección bien definido, antes de tomar la decisión de acceder tenían el equipo directivo constituido, poseen más experiencia docente, alegan motivos claros para acceder al cargo y están mejor formados en torno a temas relacionados con la organización, gestión y dirección de centros educativos. A mejor preparación se presentan más candidatos al cargo. Estas variables aportan, en cierta medida, algunas pistas para organizar el acceso a la función directiva.

6. Discusión de resultados y conclusiones de la investigación

Los datos presentados en la investigación son el botón de muestra de los escasos cambios que se han producido en las direcciones de los centros escolares. A pesar de la trascendencia de los equipos directivos en la calidad de la enseñanza, la Administración educativa de la comunidad autónoma vasca no ha tomado las medidas oportunas para que la función directiva sea atrayente y reconocida a nivel social.

Ante los altos porcentajes de absentismo producidos durante los últimos años, la Administración educativa no ha realizado una apuesta seria en torno a las direcciones escolares. Buena parte de las posibles soluciones se han orientado a obligar aún más al profesorado, ocultando los verdaderos motivos que han generado la situación. Forzar a un director o direc-

tora a asumir el cargo ya indica la existencia de un problema. El Decreto 22/2009 del Departamento de Educación del Gobierno Vasco sobre el procedimiento de selección de director o directora señala claramente que la duración del mandato en los centros donde la dirección es designada por la Administración será de año. Si en el siguiente curso tampoco se presentan candidaturas en el centro el próximo equipo directivo nombrado por la Administración permanecerá por un periodo de tres años. Estas posturas ayudan poco a diagnosticar los factores que inciden en la falta de participación. La cuestión no es lograr la participación por obligación, sino implicarse en la función directiva por su trascendencia e interés intrínseco.

En el último estudio sobre la dirección escolar en el País Vasco realizado por Ojembarrena (2009) se presentan datos muy poco esperanzadores. La abstención sigue en aumento, los incentivos económicos son escasos, la interlocución y la consideración hacia los equipos directivos por parte de la Administración dejan mucho que desear, las liberaciones de los equipos directivos no son suficientes y la calidad de vida laboral de los directores y directoras es precaria (imprevistos, prisas, trabajo fuera del horario, tensiones y conflictos, incidencia en la vida familiar...). Lo que queda claro es que estamos ante un problema complejo y enquistado en el tiempo y las soluciones no parecen ser sencillas.

En nuestro estudio se refleja clara-

mente que los principales argumentos que los candidatos y candidatas expresan para presentarse al cargo giran en torno a la mejora del centro, al mantenimiento de una línea de trabajo y a los retos profesionales. Los factores son más de índole institucional (mejora del centro, mantenimiento de una línea de trabajo) que individual (promoción personal), están más a tono con el desarrollo profesional (interés por la organización y dirección) que con las ventajas económicas (complementos...) que aporta.

La investigación sobre las escuelas eficaces ha dado a conocer en múltiples estudios la importancia de la función directiva en la mejora de la calidad de la enseñanza en los centros educativos (Campo, 2006). Mantener la dirección de los centros escolares en esta situación de crisis permanente tiene costes y repercusiones importantes para el sistema educativo y para la sociedad en general. Los contribuyentes tienen derecho a una educación pública de calidad y la Administración educativa debe poner los medios necesarios para subsanar los problemas existentes en el sistema educativo. La función directiva lleva veinte años inmersa en una profunda crisis. ¿A quién corresponde ponerle el cascabel al gato? Las clases más desfavorecidas de la sociedad y más presentes en la escuela pública ¿tienen derecho a una dirección escolar competente y profesional?

Una vez realizada la correspondiente denuncia es hora de aportar algunas propuestas para intentar mejorar la situa-

ción en la que se encuentran las direcciones escolares en el País Vasco. Aunque las medidas no van a solucionar el problema planteado, sí que pueden proporcionar pistas para el abordaje de una situación en deterioro constante. Algunas de ellas se proponen a continuación:

-Uno de los factores clave de la calidad de la enseñanza es la función directiva. Por ello, la Administración debe dar más importancia a los equipos directivos. La indiferencia o el excesivo autoritarismo son expresiones que no ayudan mucho. Se deben fomentar los encuentros entre la Administración y los equipos directivos para establecer vías de diálogo y consulta en torno al funcionamiento de los centros educativos. Tomar en cuenta la opinión de los directores y directoras y valorar sus propuestas es una muestra de consideración hacia ellos. No sería descabellado proponer que la Administración promoviera estudios en torno a la incentivación de los equipos directivos. La motivación debe interpretarse en un sentido amplio, teniendo en cuenta los aspectos económicos, la autoestima profesional, la autorrealización y el estatus social de los directivos.

-Para que la función directiva sea gratificante y retadora la dirección debe tener capacidad real para tomar decisiones importantes. La imagen del director y de la directora debe cambiar. No puede seguir siendo el profesor que "asume el mochuelo". Debe ser el profesional que lidera el desarrollo de un proyecto educativo en donde se invierten muchos recur-

sos. Si la dirección debe rendir cuentas es necesario que controle las piezas clave de su gestión: los recursos humanos y económicos. El poder de decisión en estos dos ámbitos no puede estar fuera de los límites del centro educativo.

-Es urgente mejorar el diseño del plan de formación inicial y permanente para los equipos directivos de la comunidad autónoma. Marcelo (2008, 7) afirma que en épocas de rápidos cambios "*los conocimientos tienen fecha de caducidad*". La formación de los equipos directivos es clave para el funcionamiento de los centros educativos. Es necesario definir algunos aspectos importantes: el modelo de formación general y los agentes intervinientes, el diseño de la formación inicial, la capacitación de directivos sin experiencia, la creación del perfil de tutor de directores y directoras noveles y la definición del modelo formativo destinado a los directivos más experimentados. A nivel estratégico también es aconsejable definir el papel de las Escuelas de Magisterio y las Facultades de Educación en este ámbito (planes de estudio de grado, master...), la evaluación de la formación, la investigación en torno a estrategias de capacitación (presenciales, virtuales...), la actualización de temas de formación, la concreción del rol de los centros de formación del profesorado, el diseño del organigrama de las instituciones implicadas y el reconocimiento de la formación.

-Respecto a la estructura del equipo directivo se pueden realizar algunas propuestas. El organigrama del equipo directivo se puede diseñar en función de las

necesidades del centro. Una escuela, por ejemplo, puede funcionar con una dirección compuesta por director y dos jefes de estudio; otra con director, jefe de estudios y secretario, una tercera con director y tres coordinadores, etc. La Administración concederá el montante total de los complementos de dirección al centro y éste lo distribuye en función de la organización específica del equipo directivo. Los directores y directoras, si ellos lo estiman conveniente, estarán exentos de docencia. Previo acuerdo con el centro, el horario de trabajo del equipo directivo se puede convertir en flexible con el objeto de compensar el tiempo dedicado a imprevistos y reuniones y reconciliar el área laboral con la familiar.

-Asumir el liderazgo pedagógico por parte del director y de la directora exige tener tiempos para reflexionar. El exceso de actividad, el ajetreo, las tareas burocráticas y los imprevistos ahogan a las direcciones. Un líder pedagógico debe dedicarse fundamentalmente a mejorar los procesos educativos que desarrolla la institución. Por ello, es imprescindible crear la figura del administrador en todos los centros y el desarrollo de plataformas virtuales para aligerar la burocracia existente (Ojembarrena, 2009).

La utilización mayoritaria del procedimiento extraordinario y la designación autoritaria por parte de la Administración educativa es un síntoma preocupante. Si no se toman las medidas pertinentes para definir un nuevo modelo de escuela pública y, en consecuencia, un perfil de la dirección más profesional y

adaptada a los tiempos actuales, se corre el riesgo de llegar a situaciones críticas. La falta de directores y directoras para liderar y gestionar los centros educativos públicos es un fenómeno que va en aumento. En el siglo XXI, en un contexto globalizado y tremendamente competitivo, ¿qué organización puede ofrecer servicios de calidad sin una dirección profesional?, la situación de deterioro que sufre la función directiva en los últimos veinte años ¿influye en el rendimiento del alumnado?, ¿Qué organización social se puede

permitir el lujo de sobrevivir dos décadas con la dirección a la deriva? Ante esta situación, a la Administración no le queda otra opción que “mover ficha” y tomar medidas para profesionalizar las direcciones escolares de la red pública. Sus usuarios y usuarias, por representar en mayor medida a clases sociales más desfavorecidas, no tienen por qué soportar un modelo de gestión más arcaico y obsoleto que merme la calidad de la formación que reciben.

ANEXO

QUESTIONARIO PARA DIRECTORES Y DIRECTORAS. LISTADO DE VARIABLES

- 1.-Provincia.
- 2.-Etapa.
- 3.-Número de alumnos y alumnas.
- 4.-Número de profesores y profesoras.
- 5.-Ubicación.
- 6.-Edad.
- 7.-Sexo.
- 8.-Tipo de centro.
- 9.-Experiencia.
- 10.-Estudios máximos.
- 11.-Idiomas.
- 12.-Cursos.
- 13.-Desarrollo del proceso de acceso al cargo.
- 14.-Nombramiento extraordinario.
- 15.-Candidatura única.
- 16.-Varias candidaturas.
- 17.-Procesos micropolíticos.
- 18.-Motivaciones de acceso.
- 19.-Posibilidad de presentación de candidaturas. Alicientes y motivos.
- 20.-Motivación para acceder al cargo.
- 21.-Promoción profesional y ejercicio directivo.
- 22.-Motivación para acceder.
- 23.-Aspectos económicos y acceso a la dirección.
- 24.-Constitución del equipo directivo.
- 25.-Participación en el proceso de constitución.
- 26.-Criterios de selección del equipo.
- 27.-Disposición de los compañeros y compañeras.
- 28.-Constitución del equipo directivo (proceso).

- 29.-Formación de los directivos.
- 30.-Modalidades de formación.
- 31.-Formación inicial.
- 32.-Formación permanente.
- 33.-Estrategias de formación.
- 34.-Concurso de méritos y Proyecto de Dirección.
- 35.-Criterios para la selección de director y directora y Proyecto de Dirección.
- 36.-Proceso de selección y Proyecto de Dirección.
- 37.-Proyecto de Dirección y nombramiento extraordinario.
- 38.-Proyecto de Dirección como requisito previo.
- 39.-Fuentes de información y Proyecto de Dirección.
- 40.-Presentación del Proyecto de Dirección.
- 41.-Extensión del Proyecto de Dirección.
- 42.-Promulgación de vacantes y selección de directivos. Dificultades.
- 43.-Inicio del proceso de acceso. Dificultades.
- 44.-Dificultades durante el primer año.
- 45.-Dificultades durante el primer año.
- 46.-Dificultades el primer año de mandato.
- 47.-Dificultades durante el acceso.
- 48.-Dificultades. Temas y necesidades de formación.
- 49.-Dificultades y temas de formación.

Dirección para la correspondencia: Pello Aramendi Jáuregui, Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad del País Vasco. Avenida de Tolosa 70, 20018 San Sebastián-Guipúzcoa. E-mail: pello.aramendi@ehu.es

Fecha de recepción de la versión definitiva de este artículo:
17. XI. 2009

Bibliografía

ÁLVAREZ, M. (1992) Elección y aceptación de los directores: análisis de un estudio empírico, en VILLA, A. *La dirección factor clave de la calidad educativa. Actas del primer Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (Bilbao, Ediciones Mensajero).

ÁLVAREZ, M. (2004) Dirección y calidad de la educación. El rendimiento del centro escolar, *Enseñanza*, 22, pp. 77-102.

ARAMENDI, P. (2000) *Técnicas directivas I* (San Sebastián, Erein).

BATANAZ, L. (2005) El acceso a la dirección escolar: problemas y propuestas, *revista española de pedagogía*, 63: 232, pp. 443-470.

BERNAL, J. L. y JIMÉNEZ, J. (1992) *Memoria de investigación sobre el equipo directivo LODE* (Zaragoza, CIDE, Documento policopiado).

BLÁZQUEZ, F. y NAVARRO, M. J. (2001) La dirección escolar en la actualidad. Resultados de un estudio de investigación, *Enseñanza*, 19, pp. 443-461.

CAMPO, A. (2006) La dirección escolar: las tareas básicas y algunos de los retos pendientes, *Aula Abierta*, 88, pp. 201-216.

CUEVAS, M.; DÍAZ, F. e HIDALGO, V. (2007) El liderazgo como criterio de calidad en el Modelo Europeo de Excelencia. Un estudio sobre la importancia que le atribuyen los directores, *revista española de pedagogía*, 237, mayo-agosto, pp. 295-316.

DECRETO 22/2009, de 3 de febrero, sobre el procedimiento de selección del Director o Directora y el nombramiento y el cese de los otros órganos unipersonales de gobierno de los centros docentes no universitarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco. BOPV 18-X-2009. Ver: http://www.euskadi.net/cgi-bin_k54/bopv_00?c (Consultado el 20.VI. 2009).

EGIDO, M. I. (2006) El director escolar: modelos teóricos, modelos políticos, *Avances en Supervisión Educativa*, 4, septiembre, pp. 13-22.

ESCUADERO, J. M. (2004) Claves complementarias para hablar de la dirección de los centros escolares, *Enseñanza*, 22, pp. 139-158.

- GAGO, J. L. (2006) La mirada de los otros. El director escolar visto por el profesorado, *Aula Abierta*, 88, pp. 151-178.
- GAIRÍN, J. (1993) Dimensiones implícitas en la dirección. Las actitudes y otros factores colaterales, en GAIRÍN, J. y ANTÚNEZ, S. *Organización Escolar. Nuevas aportaciones* (Barcelona, PPU).
- LEY ORGÁNICA 1/1995 de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros (LOPEGCD). Ver: http://www.boe.es/diario_boe/ (Consultado el 11.VI.2009).
- LORENZO, M. (1994) *El liderazgo educativo en los centros docentes* (Madrid, La Muralla).
- LORENZO, M. (2000) La investigación en torno a la dirección de centros y liderazgo, en LORENZO y otros *Las organizaciones educativas en la sociedad neoliberal. Actas del VI Congreso Interuniversitario y de las V Jornadas Andaluzas de Organización de Instituciones Educativas* (Granada, Grupo Editorial Universitario), pp. 185-219.
- LORENZO, M. (2004) La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal, *Enseñanza*, 22, pp. 193-211.
- LORENZO, M. (2005) El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales, *revista española de pedagogía*, 232, septiembre-diciembre, pp. 367-388.
- MARCELO, C. (2008) *El profesorado principiante. Inserción a la docencia* (Barcelona, Octaedro).
- MEC (1993) *Informe sobre el estado y situación del sistema educativo. Curso 1991-92* (Madrid, Consejo Escolar del Estado).
- MONTERO, A. (2008) El acceso a la dirección en el sistema educativo español. Dificultades para la definición de un modelo, *Revista de Educación*, 347, pp. 275-298.
- OJEMBARRENA, R. (2009) *Nuevo estudio sobre la dirección en los centros públicos vascos* (Bilbao, Consejo Escolar de Euskadi).
- ORIA, R. (2007) Perfil laboral y apoyo institucional de la dirección escolar en cuatro países de la Unión Europea, *Revista Española de Educación Comparada*, 13, pp. 15-51.
- SÁENZ, O. y DEBÓN, S. (1995) Teorías sobre el deterioro de la dirección escolar, *Revista Universitaria de Formación de Profesorado*, 24, septiembre-diciembre, pp. 193-206.
- SÁENZ, O. y DEBÓN, S. (1999) Estudio Crítico de la dirección escolar en España, *revista española de pedagogía*, 213, mayo-agosto, pp. 281-308.
- SÁENZ, O. y DEBÓN, S. (2000) El acceso a la dirección escolar en España, *Bordón*, 52:1, pp. 107-121.
- SAN FABIÁN, J. L. (2006) La Dirección Escolar en la encrucijada, *Aula Abierta*, 88, pp. 147-150.
- TEIXIDÓ, J. (2000) El acceso a la dirección de un centro escolar público, en VILLA, A. *Liderazgo y organizaciones que aprenden* (Bilbao, Mensajero), pp. 523-532.
- VILLA, A. y GAIRÍN, J. (1998) *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio* (Bilbao, Ediciones Mensajero).
- VILLA, A. y GAIRÍN, J. (1999) *Los Equipos Directivos de los Centros Docentes. Análisis de su funcionamiento* (Bilbao, Ediciones Mensajero).

Resumen:

El acceso a la dirección escolar en los centros públicos del País Vasco

La falta de candidaturas para ocupar cargos directivos en los centros escolares es un problema que está por resolver. Este artículo analiza el proceso de acceso a la dirección en los centros educativos públicos del País Vasco. Se ha desarrollado una investigación mediante un diseño mixto, haciendo hincapié en la complementariedad metodológica y combinando estrategias cuantitativas y cualitativas tanto en la recogida de datos como en el análisis de la información. Los resultados de la investigación indican que aproximadamente la mitad de los directores y directoras son obligados a aceptar el cargo por parte de la Administración. Las razones para presentarse al cargo que alegan los candidatos giran en torno a la

mejora del centro, el mantenimiento de una línea de trabajo definida, el desarrollo profesional y el interés por temas relacionados con la organización y dirección de centros educativos.

Descriptorios: acceso a la dirección escolar, proyecto de dirección, liderazgo, organización educativa y gestión escolar.

Summary:

Access to school management in public centres in the Basque Country

The lack of candidates to take on management positions in schools is a problem yet to be resolved in Spain. This article analyses the process to access to the management of public schools in the Basque Country. Research was developed by means of a mixed design, emphasising the complementary nature of methodologies and combining quantitative and qualitative strategies in both collecting data and analysing information. The results of the research indicate that approximately half of the headmasters and headmistresses are obliged to accept the position by the Administration. Reasons for applying for the job, put forward by the candidates, revolve around improving the centre, maintaining a definite line of work, professional development and interest in topics related to organizing and managing schools.

Key Words: access to school management, management project, leadership, educational organisation and school management.