

EL ACCESO A LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS: UN ESTUDIO COMPARADO

Pello Aramendi Jáuregui, Karmele Buján Vidales,
Juan Ramón Oyarzabal Zubeldia y Juan Carlos Sola Eslava

RESUMEN

El artículo analiza el acceso a la dirección escolar en los centros públicos de educación infantil, primaria y secundaria de las comunidades autónomas de Galicia, Cataluña y País Vasco. La investigación llevada a cabo con la colaboración de mil directores y directoras realiza una valoración crítica y comparada respecto a la situación en la que se encuentran los equipos directivos después de la promulgación de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006). Entre otros aspectos, se reflexiona sobre el procedimiento de selección prescrito en la ley, la falta de candidatos, la constitución y cohesión del equipo directivo, las dificultades en el ejercicio del cargo y los aspectos vinculados con la formación de los aspirantes a la dirección de los centros educativos públicos. Finalmente, se explicitan algunas conclusiones derivadas de la investigación.

Palabras clave: *dirección escolar, proceso de selección, formación, proyecto de dirección, equipo directivo, cohesión grupal, liderazgo, organización educativa y gestión escolar.*

Los autores del artículo son Profesores Titulares de Universidad del Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad del País Vasco y forman parte del equipo de investigación CUDEA. Este grupo ha realizado trabajos en torno a temas vinculados a la organización, dirección y gestión de centros educativos y colabora en el proyecto "El acceso a la dirección en los centros educativos públicos" (I+D 20052008-, SEJ2005-08513-C04-02/EDUC, financiado por el MEC) junto con las universidades de Girona, Zaragoza y Huelva.

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

ABSTRACT

The article analyses access to school management in infant, primary and secondary schools in Galicia, Catalonia and the Basque Country. The research carried out jointly with a thousand headmasters and headmistresses makes a critical and contrasted assessment of the situation of management teams after the promulgation of the Organic Education Law (LOE, 2006). Among other aspects, it will take a look at the recruitment procedure laid down in the law, the lack of candidates, the constitution and cohesion of management team, difficulties involved in the job and aspects linked to training management candidates in state schools. Finally, some conclusions are explained which have been derived from the research.

Key words: *schools management, recruitment process, training, management project, management team, group cohesion, leadership, educational organisation and management.*

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el sistema educativo español está asistiendo a un proceso de cambio en el procedimiento de acceso al cargo de los directores y directoras escolares. Se ha pasado de un modelo participativo, basado en la elección democrática por parte de la comunidad educativa representada en el consejo escolar, a un procedimiento de selección basado en los méritos de los candidatos.

La investigación que se expone a continuación se ha realizado bajo la dirección de las universidades de Cataluña, Euskadi, Aragón y Huelva pretende conocer en profundidad el proceso de acceso a la dirección de un centro educativo público de nivel no universitario desde la perspectiva de los candidatos al cargo. La forma de acceso constituye un indicador del grado de dependencia o autonomía institucional en el marco del sistema educativo.

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes:

- Analizar, caracterizar y comparar el proceso de acceso a la dirección de un centro educativo público en las comunidades autónomas de Euskadi, Cataluña y Galicia.
- Analizar la regulación legal del proceso de acceso a la dirección en el estado y en las tres comunidades autónomas.
- Conocer las motivaciones y expectativas asociadas al cargo de los candidatos a la dirección a lo largo del proceso de acceso al cargo
- Identificar las principales dificultades y necesidades formativas percibidas en el acceso a la dirección y durante el primer año de ejercicio.
- Identificar los factores más importantes que considera el director y directora del centro a la hora de seleccionar a los miembros del equipo directivo.
- Efectuar propuestas razonadas de mejora del proceso de acceso a la dirección en los centros educativos públicos.

I. EL ACCESO A LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN EL ESTADO ESPAÑOL

El equipo directivo de un centro educativo constituye un elemento clave del progreso institucional. El proceso y el procedimiento a través del cual los directores y directoras acceden al cargo tienen incidencia directa en el clima de trabajo, en el sistema de relaciones y, en general, en la calidad de la acción educativa que se desarrolla en el centro.

Desde el inicio de la etapa democrática, las diferentes leyes orgánicas han diseñado modelos distintos de acceso a la dirección escolar. A pesar de las alternancias en el poder político y de las modificaciones legislativas, la problemática de la dirección escolar no ha encontrado salidas convincentes a su particular crisis. El acceso a la dirección en los centros públicos sigue siendo un problema candente en los foros de debate vinculados con la educación. Con el objeto de analizar el acceso a la función directiva, se va a proceder a revisar la normativa promulgada por las diferentes Administraciones.

La Ley Orgánica de Educación- LOE (2006) es aprobada en abril y publicada en mayo de 2006. En el título quinto define el ámbito de la participación, la autonomía y el gobierno de los centros educativos. En el capítulo cuarto, del artículo 131 al 139, se desarrollan las directrices básicas de la función directiva. La selección del director/a es realizada por una comisión constituida por representantes de la Administración y el centro educativo (artículo 135.2).

El proceso selectivo propugnado por la ley orgánica se compone de dos fases: en la primera se evalúan los méritos de los candidatos y en la segunda se valora la calidad de un proyecto de dirección. En términos generales, la ley concreta las condiciones que deben cumplir los aspirantes para tomar parte en el concurso de méritos. Estos requisitos se pueden resumir de la siguiente manera: antigüedad en el cuerpo (5 años), impartir docencia directa como funcionario (5 años) y prestar servicios en algunas de las enseñanzas de las del centro al que se opta (al menos 1 curso).

La ley dice que el candidato debe presentar un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los siguientes apartados: los objetivos de la propuesta, las líneas de actuación del equipo directivo y la evaluación de las mismas. Además se explicitan algunos casos excepcionales para los centros de régimen especial, enseñanzas artísticas, deportivas, de idiomas y educación de adultos. Se crea una comisión para evaluar a los candidatos compuesta por representantes de la Administración educativa y del centro correspondiente. Al menos un tercio de los miembros de la comisión será elegido por el claustro y otro tercio por y entre los miembros del consejo escolar que no sean profesores/as. Los poderes públicos determinarán el número de vocales de la comisión.

¿Qué peculiaridades posee la legislación promulgada por las tres comunidades autónomas? En el siguiente apartado se tratará de analizar esta cuestión.

2. LA LEGISLACIÓN AUTONÓMICA Y EL ACCESO A LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN LOS CENTROS PÚBLICOS

En los siguientes apartados se van a analizar las peculiaridades de los procesos de acceso a la dirección escolar en Cataluña, Euskadi y Galicia. La necesidad de adaptar la LOE (2006) a las comunidades autónomas y, consiguientemente, de regular el acceso a la

dirección en los centros docentes públicos ha propiciado la promulgación de normativas específicas en cada territorio.

2.1. El acceso a la dirección en Cataluña

El Decreto 56/2007 de 13 de marzo regula la selección del director/a y el nombramiento y cese de los órganos unipersonales de gobierno y de coordinación de los centros públicos de la comunidad (Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya N° 4842, de 15 de Marzo de 2007). Los requisitos de acceso son similares a la ley estatal aunque existen elementos peculiares: se hace una mención especial al conocimiento del catalán y del aranés en Era Val D´Aran (acreditación con el nivel C o equivalente), se requiere que, en la plantilla del centro al que opta el docente, conste un puesto de trabajo de una especialidad de la que es titular el profesor/a candidato a la dirección.

En la comisión de selección toman parte, como representantes de la Administración educativa, un inspector/a de educación (presidente) y un director/a de un centro público (vocal). Es ésta una peculiaridad interesante. La representación es similar a la que prescribe la LOE: por lo menos un tercio representado por profesores/as y otro tercio por miembros del consejo escolar (no docentes).

Los méritos de los docentes son computados por la Administración educativa emitiendo un informe a la comisión. El proyecto de dirección es valorado con un 70% de la puntuación total mientras que los méritos puntúan un 30%. Esta tendencia es minoritaria en el Estado. Generalmente en la mayoría de las comunidades autónomas (Madrid, Murcia, Galicia, Cantabria, Asturias, Islas Baleares, Castilla-La Mancha, Castilla y León...) los méritos docentes poseen más peso específico en la puntuación total del proceso selectivo.

2.2. El acceso a la dirección escolar en Galicia

El Decreto 29/2007 de 8 de marzo, regula la selección, nombramiento y cese de los directores/as de los centros docentes públicos que imparten las enseñanzas reguladas por la LOE. Los principios generales del decreto coinciden plenamente con los de la ley estatal (igualdad, publicidad, mérito y capacidad). Los requisitos de acceso, aunque tiene algunos matices diferenciadores, son semejantes a la Ley Orgánica de Educación. En la composición de la comisión de selección, la Administración solamente participa con un miembro (inspección) que será su presidente.

En el artículo 19 dedica un apartado a la evaluación de los directores/as, al reconocimiento de la función directiva, las retribuciones y el acopio de puestos de trabajo en la función pública docente (promoción profesional). El nombramiento se realiza por un periodo de 4 años. La renovación del cargo se puede realizar, como máximo, por tres periodos consecutivos.

2.3. El acceso a la dirección escolar en los centros públicos de Euskadi

La sentencia del tribunal de justicia del País Vasco determina que la elección y nombramientos de órganos unipersonales del gobierno de los centros docentes públicos de

la comunidad autónoma del País Vasco debe llevarse a cabo de acuerdo a la Ley 1/1993 de 19 de Febrero de la Escuela Pública Vasca. Ésta regula el proceso de selección de candidatos y la composición del Órgano Máximo de Representación (O.M.R.) del centro. La orden 2007076 (BOPV 20-04-2007) concreta el procedimiento de acceso a la dirección escolar para el presente curso.

La Ley de Escuela Pública Vasca, en su artículo 31, afirma que “el Órgano Máximo de Representación (OMR) es el órgano de participación y gestión de la comunidad educativa en el gobierno de los centros de la Escuela Pública Vasca; tiene atribuidas las decisiones fundamentales que afectan a la vida escolar, y es el responsable último, en el ámbito de la autonomía del centro, del funcionamiento de éste”. Entre sus atribuciones, en el apartado e) se explicita “Elegir al director y designar, a propuesta de éste, a los demás órganos unipersonales del centro. Proponer la revocación del nombramiento del director/a, o su suspensión, previo acuerdo adoptado por mayoría de dos tercios.

El OMR está compuesto por los siguientes miembros: director/a, jefe de estudios, concejal del ayuntamiento, un número determinado de profesores/as elegidos por el claustro no inferior a un tercio del total de la composición del órgano, un número determinado de padres y madres de alumnos (a partir del primer ciclo de la ESO) elegidos entre los mismos, no inferior al cincuenta por ciento del total de los componentes del órgano, un representante de administración y servicios y el secretario del centro con voz y sin voto. El procedimiento de selección es dirigido por este órgano de manera autónoma.

El contenido de la Orden de 29 de marzo de 2007 concreta los plazos (7 días a partir de la publicación de la Orden) para celebrar la sesión de elección del director/a. Los requisitos para presentar candidaturas son los siguientes:

- Podrá presentarse cualquier miembro perteneciente al personal docente del mismo que cuente al menos con 1 año de permanencia en el centro y 3 de experiencia docente (artículo 4).
- La presentación de candidatura se realizará aportando los méritos académicos y profesionales, la identidad del resto de componentes del equipo directivo y el programa de dirección.
- Se constituirá una mesa electoral integrada por dos profesores/as y dos padres-madres de alumnos elegidos por y entre los miembros del OMR. Se puede exigir a los aspirantes que presenten su proyecto ante el órgano máximo.
- La selección se realizará mediante sufragio directo y secreto, requiriéndose en la primera vuelta el apoyo de la mayoría absoluta del OMR.
- En segunda vuelta concurrirá solamente la candidatura más votada y requerirá el refrendo de la mayoría absoluta del órgano máximo del centro.
- El nombramiento será por 3 años y deben superar anteriormente un curso de formación para ocupar el cargo.

Como se puede apreciar, Euskadi posee una normativa de selección sensiblemente diferente a las comunidades de Galicia y Cataluña.

3. TEMA DE INVESTIGACIÓN: EL ACCESO A LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS DE GALICIA, CATALUÑA Y EUSKADI

La investigación que se expone a continuación tiene como objetivo analizar el proceso de acceso a la dirección escolar en tres de las comunidades autónomas históricas del Estado: Galicia, Cataluña y Euskadi. ¿Qué efectos producen las normativas autonómicas en el acceso de aspirantes a las direcciones de los centros?, ¿qué directrices fomentan las diferentes Administraciones ante la falta de candidatos?, ¿qué dificultades experimentan los profesionales que acceden al cargo?, ¿qué necesidades formativas son las de mayor prioridad para ejercer adecuadamente la función directiva? A éstas y otras cuestiones se tratará de dar respuesta en los siguientes apartados del artículo.

3.1. Metodología de la investigación

Analizar con rigor el acceso a la dirección en los centros públicos requiere complementar técnicas y visiones diferentes. La metodología de la investigación ha sido desarrollada en tres fases: una aproximación al objeto de estudio por medio de entrevistas con expertos, profesionales y revisión de la literatura; una parte cuantitativa para recabar tendencias generales y, finalmente, otra cualitativa con el fin de profundizar en los aspectos más relevantes y llevada a cabo mediante grupos de discusión. Por cuestiones de extensión se van a explicitar solamente los resultados de las dos primeras etapas de la investigación.

Para realizar el estudio se distribuyeron 3120 encuestas electrónicas entre los 3774 centros públicos de Educación Infantil y Primaria y Secundaria de las comunidades autónomas anteriormente señaladas. La muestra representa al 82,67% de los centros. Contestaron al cuestionario 924 profesionales (29,61%). La distribución de los sesenta ítems del instrumento de recogida de información es la siguiente:

TABLA I
ÁMBITOS DESARROLLADOS EN EL CUESTIONARIO

CONTENIDO DEL CUESTIONARIO
— Datos de caracterización: comunidad autónoma, etapa educativa, número de alumnos/as, edad, sexo, titulación (11 ítems)
— Procedimiento de acceso al cargo (7 ítems).
— Candidaturas presentadas y tendencias (7 ítems).
— Motivaciones de acceso a la dirección escolar (10 ítems).
— Dificultades del proceso selectivo (2 ítems).
— Formación y cohesión del equipo directivo (3 ítems).
— Proyecto de dirección: elaboración, presentación, utilidad, características... (7 ítems).
— Principios del procedimiento de selección (6 ítems).
— Aspectos micropolíticos del proceso (4 ítems).
— Tendencias de la Administración educativa (3 ítems).

El cuestionario contiene 60 ítems y los resultados se analizaron con el programa de análisis de datos SPSS 15.0, utilizando la opción de frecuencias.

En todo momento se tuvo en consideración el marco general actual, es decir, la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006) y los diferentes decretos y órdenes promulgados por las tres comunidades autónomas.

3.2. Descripción de la muestra

En las tres comunidades las características de la muestra son similares. Como se ha mencionado anteriormente, han contestado al cuestionario 924 directores/as. De ellos 156 pertenecían a la comunidad gallega, 624 a Cataluña y 144 a Euskadi. La mayoría de centros consultados son de Educación Infantil y Primaria (61%) e Institutos de Enseñanza Secundaria (39%). El 59% de los centros tienen menos de 400 estudiantes, los medianos (entre 400-800 alumnos/as) representan al 31% de la muestra y los centros grandes (más de 800 estudiantes) el 10% del total.

Respecto a la cohorte de edad de los directores/as, el 52% de los encuestados de las tres comunidades tiene entre 40 y 49 años, el 40% entre 50-59 años y el 8% más de 59 años. En la muestra de Cataluña son mayoría las mujeres y en Galicia y Euskadi los varones.

En relación a los estudios máximos de los directores/as, los licenciados son mayoría en Galicia (53%) y los diplomados en Cataluña (54%) y Euskadi (54%). En Galicia y Cataluña el porcentaje de doctores es del 2% y en Euskadi del 3,5%. La mayoría de los directores/as de las tres comunidades tienen una antigüedad en cargos de dirección y coordinación de equipos (departamento, ciclo...) entre 0 y 4 años. El 74% de los directores/as catalanes y el 60% de vascos y gallegos poseen una experiencia docente de más de 20 años.

La institución que habitualmente forma a los directores/as es la Administración educativa. Alrededor del 75% de los cursos han sido impartidos por la Administración en Galicia y Euskadi y un 69% en Cataluña. La participación de la Universidad ha sido escasa en la capacitación de directivos.

3.3. Procedimiento de acceso a la dirección

En el estudio se han analizado las características del proceso de acceso de los candidatos a las direcciones en las tres comunidades autónomas:

- La tendencia mayoritaria es la presentación de una sola candidatura; en Galicia se produce esta máxima en el 58% de los casos, en Cataluña en el 63% y en Euskadi en el 49%.
- Los centros donde se han presentado dos o más candidaturas representan en Euskadi al 10% de la muestra, en Galicia al 9% y en Cataluña al 8%.
- Los casos de nombramiento extraordinario son más numerosos en Euskadi (36%) que en Galicia (29%) y Cataluña (23%). Las razones por las que se produjeron este tipo de nombramientos en las direcciones de los centros se deben fundamentalmente a la ausencia de candidatos.

Cuando se presentaron dos o más candidaturas, las tendencias a la hora de elegir a los directores/as fueron las siguientes:

- En el procedimiento de selección, la permanencia del director/a en funciones se produjo en el 50% de los casos en Galicia, en el 43% en Euskadi y en el 41% en Cataluña.
- Fue nombrado un miembro del equipo directivo anterior (jefe de estudios o secretario) en el 14% de los procesos de Galicia, en el 20% de Cataluña y el 14% de Euskadi.
- El porcentaje de docentes del centro seleccionados (no pertenecientes al equipo directivo anterior) ha sido el 36% en Galicia, el 33% en Cataluña y el 36% en Euskadi.
- La proporción de candidatos nombrados del propio centro en Galicia representan al 99%, en Euskadi al 93% y en Cataluña al 94%. Los foráneos son por tanto una minoría que oscila entre el 1%-7% en las tres comunidades. La tendencia es algo mayor en Euskadi y Cataluña que en Galicia.

El peso específico de los motivos de la no presentación de candidatura son similares en las tres comunidades autónomas: los escasos incentivos (Cataluña 83%, Euskadi 85% y Galicia 84%), el exceso de responsabilidad (Cataluña 89%, Euskadi 90% y Galicia 91%) y la existencia de otro candidato con más posibilidades y apoyos para acceder al cargo (Cataluña 63%, Euskadi 61% y Galicia 59%).

3.4. Algunas propuestas para mejorar el proceso de selección

Cuando se demanda información a los directores/as acerca del procedimiento de acceso idóneo, se perciben tendencias diversas: los directores/as gallegos (40%) y catalanes (42%) opinan que el procedimiento de acceso más adecuado es la elección por una comisión. La opción "selección por el consejo escolar" también tiene un peso específico importante (30%). En Euskadi, sin embargo, el procedimiento que más satisface a los directores/as es la selección por parte del Órgano Máximo de Representación -el ente que gestiona el centro, un órgano intermedio entre consejo escolar y asamblea- (37%). La selección por parte de una comisión específica también tiene cierto respaldo (29%).

Los directores/as de Cataluña (64%) y Euskadi (59%) consideran que el proceso de selección debe ser eliminatorio, es decir, los aspirantes van siendo descartados si no superan los requisitos mínimos exigidos en las pruebas. En Galicia (52%) se opta por un proceso de carácter selectivo (los candidatos participan en todas las fases del proceso y se elige al de mayor puntuación). Es decir, no se eliminan candidaturas.

En los decretos promulgados por las comunidades analizadas se evalúan los méritos profesionales y el proyecto de dirección para acceder al cargo. En la normativa gallega se tiende a valorar en mayor medida los méritos académicos del aspirante. En Cataluña se otorga más importancia al proyecto de dirección (70% de la puntuación total) y en Euskadi cada OMR concreta el baremo con entera libertad.

Respecto a las opiniones de los directivos en torno a esta cuestión, los de Cataluña (63%) y Euskadi (59%) creen que el proyecto de dirección debe ser más valorado que el concurso de méritos. A modo de ponderación, proponen conceder el 65% de la puntuación total al proyecto y el 35% a los méritos. En Galicia se sugiere valorar los méritos en mayor medida (52%).

Respecto a los principios generales que impulsan los procesos selectivos actuales, los directores/as de las tres autonomías creen que se valora en mayor medida la permanencia de los directivos actuales (Cataluña 72%, Euskadi 70% y Galicia 81%), no se incentiva la presentación de nuevas candidaturas (Cataluña 56%, Euskadi 55% y Galicia 53%) tampoco se concede más autonomía a los centros educativos (Cataluña 57%, Euskadi 52% y Galicia 53%). Se opina que el procedimiento actual posibilita el acceso de un buen director/a para el centro (Cataluña 58%, Euskadi 55% y Galicia 56%).

La mayoría de los directores/as opina que se deben fijar límites temporales en lo que respecta a la renovación del cargo. El plazo de permanencia máxima debe oscilar entre 9 y 12 años (Cataluña 63%, Euskadi 65% y Galicia 65%). El periodo de tiempo idóneo entre la promulgación de vacantes y la selección del director/a debe ser aproximadamente de tres meses (Cataluña 37%, Euskadi 34% y Galicia 38%). También existe coincidencia en las tres comunidades respecto al inicio del proceso: la mejor etapa es el segundo trimestre del curso (Cataluña 57%, Euskadi 56% y Galicia 54%).

3.5. Motivaciones para acceder al cargo

La motivación de los y las docentes para acceder a cargos directivos es un aspecto que deben tener en consideración las diferentes administraciones educativas. La escasez de candidaturas a las direcciones de los centros es una cuestión pendiente en el sistema educativo español. Alentar la disposición de posibles candidatos para tomar parte en los equipos directivos contribuye a mejorar la gestión de los centros educativos.

En la siguiente tabla se reflejan las motivaciones de acceso al cargo de los directores/as de las tres comunidades. Se especifican por el grado de acuerdo con la propuesta y el orden que ocupa en la escala de preferencias:

TABLA II
MOTIVACIONES PARA ACCEDER AL CARGO

MOTIVOS PARA ACCEDER AL CARGO			
RAZONES	GALICIA	CATALUÑA	EUSKADI
-Deseo de mejora del centro	84% (1º)	96% (1º)	94% (1º)
-La dirección como reto profesional	81% (2º)	83% (2º)	79% (2º)
-Interés por temas de dirección, gestión y organización del centro educativo	78% (3º)	82% (3º)	73% (3º)
-Mantener la línea actual de trabajo del centro	65% (4º)	74% (4º)	66% (4º)
-Autonomía para tomar decisiones	54% (5º)	57% (5º)	51% (6º)
-Demanda-petición expresa de algunos docentes para que se presente al cargo	51% (6º)	55% (6º)	56% (5º)
-Complemento económico	31% (7º)	25% (7º)	24% (10º)
-Promoción profesional	29% (8º)	23% (8º)	29% (7º)
-Evitar un candidato de otro centro	28% (9º)	19% (10º)	25% (9º)
-Cumplir la legalidad vigente (estar obligado)	24% (10º)	21% (9º)	25% (8º)
-Consolidar el puesto de trabajo	22% (11º)	16% (13º)	18% (12º)
-Evitar a un docente del centro no idóneo	19% (12º)	18% (11º)	23% (11º)
-Prestigio social	15% (13º)	16% (12º)	16% (13º)
-Impartir menos horas de clase	11% (14º)	13% (14º)	11% (14º)

Como se puede apreciar, la tendencia es casi idéntica (excepto en el deseo de mejora del centro) en los seis primeros motivos. La mayoría de ellos están relacionados con ideales solidarios, el trabajo por la comunidad educativa y el desarrollo profesional del candidato. Los incentivos más personales (vinculados con aspectos económicos, promoción profesional y laboral) tienen menor trascendencia.

Una de las muchas expresiones de la existencia del juego micropolítico es la tendencia a evitar la presentación de candidatos no idóneos (entre 18% y 23%) y de aspirantes de otros centros educativos (entre 19% y 28%).

3.6. La constitución del equipo directivo: ¿una odisea?

Una de las claves del acceso a la dirección de los centros escolares es la constitución del equipo directivo. Es decir, el reclutamiento de los miembros del grupo. La siguiente tabla refleja las valoraciones realizadas por los directivos de las tres comunidades autónomas en torno a esta cuestión:

TABLA III
CARACTERÍSTICAS MÁS VALORADAS POR LOS DIRECTORES/AS
PARA SELECCIONAR MIEMBROS DE SU EQUIPO

CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO: FACTORES A TENER EN CUENTA			
RAZONES PARA SELECCIONAR MIEMBROS	GALICIA	CATALUÑA	EUSKADI
-Capacidad de trabajo	97% (1º)	97% (1º)	95% (1º)
-Confianza en el compañero/a	93% (2º)	96 (3º)	93% (2º)
-Compartir ideas comunes	92% (3º)	94% (4º)	90% (3º)
-Competencia profesional	92% (4º)	97% (2º)	89% (4º)
-Buenas relaciones entre ambos	91% (5º)	87% (5º)	84% (5º)
-Trabajó con el-la compañero/a anteriormente	63% (6º)	70% (6º)	64% (6º)
-Deseo de pertenecer al grupo	58% (7º)	62% (7º)	60% (7º)
-El docente seleccionado representa las ideas del claustro	53% (8º)	57% (8º)	46% (9º)
-Tiene experiencia previa en cargos directivos	51% (9º)	54% (9º)	47% (8º)
-Conservar el puesto de trabajo	8% (10º)	12% (10º)	3% (10º)

Como se puede apreciar, los motivos para seleccionar miembros del equipo directivo son similares en las tres comunidades. La capacidad de trabajo, la confianza en el compañero/a, compartir ideas comunes, la competencia profesional y el haber trabajado anteriormente juntos son los factores que más utilizados a la hora de seleccionar miembros de su equipo.

La mayoría (95%) de los aspirantes de las tres comunidades conocía el requisito de tener que presentar un proyecto de dirección para acceder al cargo. El 79% de los candidatos de Cataluña, el 71% de Euskadi y el 73% de Galicia elaboraron su propio proyecto. El 17% de los directores/as catalanes, el 24% de los vascos y el 22% de los aspirantes no lo hicieron por haber sido nombrados mediante procedimiento extraordinario. El resto no lo hizo por otros motivos.

El 80% de los directores/as gallegos y el 73% de catalanes y vascos afirmaron que se les hizo difícil la elaboración del proyecto de dirección aunque opinan que su grado de formación para elaborarlo era idóneo. Para el 83% de los directores/as de Galicia, el 72% de Cataluña y el 67% de Euskadi el proyecto ha sido determinante a la hora de seleccionar al candidato.

3.7. Dificultades en el ejercicio del cargo

¿Cuáles son las problemáticas más comunes experimentadas por los directores/as al iniciar su mandato? La fase de acceso y, especialmente, el primer año de ejercicio no suelen ser momentos demasiado cómodos para ellos. Adaptarse a los múltiples cambios que se producen en tan poco tiempo requiere cierta calma. Los directivos de las tres comunidades autónomas afirman que los problemas más complejos de resolver en el proceso de acceso al cargo son los siguientes:

TABLA IV
PROBLEMAS MÁS COMUNES EN LA FASE DE ACCESO AL CARGO

EL ACCESO AL CARGO: PROBLEMAS MÁS COMUNES			
PROBLEMAS	GALICIA	CATALUÑA	EUSKADI
-Tomar la decisión de presentarse	72% (1º)	63% (2º)	70% (1º)
-Constituir el equipo directivo	54% (2º)	52% (5º)	59% (3º)
-Defensa del proyecto de dirección	44% (3º)	58% (3º)	49% (5º)
-Aceptar la designación al cargo	42% (4º)	37% (6º)	52% (4º)
-Elaborar el proyecto de dirección	40% (5º)	73% (1º)	70% (2º)
-Presentación del proyecto de dirección	37% (6º)	52% (4º)	47% (6º)
-Preparación del concurso de méritos	22% (7º)	25% (7º)	25% (7º)

Las tendencias se asemejan bastante. Son similares en variables como tomar la decisión de presentarse al cargo, aceptar la designación, preparar el concurso de méritos y presentación y defensa del proyecto de dirección.

Respecto a las dificultades experimentadas en el primer año de ejercicio se han identificado varios. Casi el 50% de los problemas explicitados en los cuestionarios son de considerable complejidad para los directores/as.

TABLA V
DIFICULTADES EN EL PRIMER AÑO DE EJERCICIO

DIFICULTADES EN EL PRIMER AÑO DE EJERCICIO			
PROBLEMAS	GALICIA	CATALUÑA	EUSKADI
-La gestión del tiempo de trabajo	79% (1º)	79% (1º)	83% (1º)
-Impulso de la innovación en el centro	72% (2º)	69% (2º)	73% (2º)
-Tareas administrativas y burocráticas	65% (3º)	63% (3º)	70% (3º)
-Lograr la cooperación del profesorado	64% (4º)	58% (4º)	62% (4º)
-Lograr la ayuda de los padres y madres	56% (5º)	55% (5º)	51% (5º)
-Relaciones con el profesorado	53% (6º)	47% (6º)	49% (6º)
-Introducir los planteamientos propuestos en el proyecto de dirección	45% (7º)	45% (7º)	46% (8º)
-Dirigir y coordinar reuniones	42% (8º)	40% (9º)	43% (9º)
-Relaciones interpersonales en general	41% (9º)	42% (8º)	48% (7º)
-Gestionar temas de disciplina del alumnado	39% (10º)	37% (12º)	34% (12º)
-Relaciones con la Administración educativa	37% (11º)	37% (11º)	42% (10º)
-Relaciones con los padres y madres	34% (12º)	37% (10º)	36% (11º)
-Relaciones con el personal no docente	32% (13º)	30% (13º)	32% (13º)
-Coordinación del equipo directivo	23% (14º)	23% (14º)	25% (14º)

Los problemas más complejos en el primer año de ejercicio son la gestión del tiempo, el impulso de la innovación en el centro, las tareas de índole administrativa, lograr la ayuda de los docentes y de padres y madres. En las tres comunidades existen semejanzas importantes. Finalmente, existe acuerdo en que la coordinación del equipo directivo y las relaciones con el personal no docente son las menos problemáticas.

3.8. La formación de los directores y directoras

Existe cierto acuerdo en cuanto a la capacitación de los profesionales de la dirección. Los directores/as de las tres comunidades opinan que la formación inicial debe ser obligatoria para los que carecen de experiencia (Cataluña 94%, Euskadi y Galicia 93%) y opcional para los acreditados (Cataluña 74%, Euskadi 71% y Galicia 75%). Afirman que se deben diseñar iniciativas de capacitación en el plan de estudios de las Escuelas de Magisterio y Facultades de Educación en torno a temáticas relativas a la dirección, gestión y organización de centros educativos. (Cataluña 95%, Euskadi 94% y Galicia 92%). Parece interesante formar al director/a antes de acceder al cargo (Cataluña 89%, Euskadi 87% y Galicia 84%), incidir en la preparación de directivos noveles (de segundo y tercer año) (Cataluña 84%, Euskadi 80% y Galicia 79%) y de aquellos que tienen cierta experiencia en el cargo (Cataluña 87%, Euskadi 86% y Galicia 84%).

Los directores/as están satisfechos con la calidad de los cursos de formación ofertados (Cataluña 85%, Euskadi 79% y Galicia 80%). Se estima también que son útiles para el ejercicio de la función directiva (Cataluña 75%, Euskadi 76% y Galicia 70%). Respecto al grado de preparación sobre temas vinculados con la dirección y gestión del centro las tendencias son más divergentes:

TABLA VI
PREPARACIÓN EN TEMAS RELACIONADOS CON LA DIRECCIÓN ESCOLAR

NIVEL DE FORMACIÓN EN TEMAS VINCULADOS A LA DIRECCIÓN ESCOLAR			
TEMÁTICAS	GALICIA	CATALUÑA	EUSKADI
-Organización general del centro	83% (1°)	80% (2°)	80% (1°)
-Relaciones interpersonales	82% (2°)	77% (3°)	76% (2°)
-Temas de apoyo al aprendizaje de los alumnos/as	82% (3°)	81% (1°)	76% (3°)
-Planificación institucional	72% (4°)	64% (8°)	68% (8°)
-Gestión de la disciplina del alumnado	72% (5°)	67% (6°)	69% (5°)
-Procesos de comunicación	69% (6°)	72% (4°)	70% (4°)
-Asesoría a los docentes	69% (7°)	63% (9°)	68% (6°)
-Procesos de toma de decisiones	68% (8°)	68% (5°)	68% (7°)
-Dirección y coordinación de reuniones	64% (9°)	66% (7°)	64% (9°)
-Intervención en situaciones de conflicto de intereses entre docentes, padres, Administración...	63% (10°)	56% (13°)	58% (14°)
-Imagen y proyección exterior del centro	63% (11°)	59% (11°)	62% (11°)
-Realización de tareas administrativas	62% (12°)	55% (14°)	64% (10°)
-Procesos de innovación y cambio	60% (13°)	61% (10°)	59% (13°)
-Legislación escolar	58% (14°)	49% (16°)	61% (12°)
-Gestión del tiempo para el desempeño del cargo	56% (15°)	54% (15°)	55% (15°)
-Organización de los servicios escolares (comedor, transporte...)	55% (16°)	57% (12°)	46% (16°)
-Evaluación de programas y centros educativos	45% (17°)	45% (17°)	43% (17°)

Los equipos directivos afirman tener un buen nivel de formación en temáticas como la organización del centro, relaciones interpersonales, apoyo al aprendizaje, planificación institucional, gestión de la disciplina de los alumnos/as, procesos de comunicación con los diferentes estamentos e instituciones, asesoría a los docentes, tomar decisiones y dirigir y coordinar reuniones de trabajo.

Existe cierto consenso en las tres comunidades autónomas en relación a los temas prioritarios en la formación de los directivos: evaluación de programas y centros educativos, organización de servicios del centro (comedor y autobús...), gestión del tiempo de trabajo para el desempeño del cargo, legislación escolar, procesos de innovación y cambio, tareas administrativas, proyección exterior del centro y la gestión de conflictos entre padres-madres, docentes y Administración educativa.

4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Los datos de la investigación comparada desarrollada en las tres comunidades autónomas sobre el acceso a la dirección escolar en los centros públicos expresan algunas tendencias semejantes y otras divergentes. Las conclusiones que se extraen del estudio se pueden compendiar de la siguiente manera:

- El procedimiento de acceso a la dirección escolar tiene elementos peculiares en los decretos de las tres autonomías. Quizás Galicia se asemeja más a las prescripciones de la LOE (2006). En esta comunidad destaca el equilibrio existente entre mujeres y hombres en la comisión de selección. Cataluña también posee elementos distintivos interesantes: el nombramiento de un director/a para tomar parte en la comisión de selección, la valoración del proyecto de dirección, la exigencias de tipo lingüístico y la consideración de las pruebas como eliminatorias son algunos aspectos remarcables. En la normativa de Euskadi hay algunos aspectos diferentes: la libertad para regular el proceso, la duración del cargo y la mayoría cualificada exigida en las votaciones.
- A pesar de estas diferencias entre las tres comunidades autónomas, las tendencias en relación al acceso a la dirección son bastantes similares: las motivaciones para presentarse al cargo, los factores para constituir equipos directivos, las problemáticas de acceso y del primer año de mandato, las necesidades formativas y la línea continuista impulsada por la Administración al seleccionar candidatos “de la casa”.
- Respecto al procedimiento de acceso a la dirección se pueden extraer algunas conclusiones:
 - a) La tendencia mayoritaria en los centros es la presentación de una sola candidatura. Los casos de nombramiento extraordinario son, fundamentalmente, por ausencia de candidatos. Representan aproximadamente a la tercera parte de los procesos de selección. Euskadi posee más casos de nombramiento extraordinario que las otras dos comunidades autónomas.
 - b) En la tesitura de nombramiento por procedimiento extraordinario o en la presencia de dos a más aspirantes, se selecciona mayoritariamente a candidatos pertenecientes al centro educativo. Existe mayor tendencia a nombrar a miembros del equipo directivo anterior que a otros docentes del centro.
- Las informaciones recogidas señalan que los motivos que se aducen para presentar candidatura son de cariz solidario y altruista. Los menos valorados son los factores de tipo individual. Sin embargo, en las entrevistas de exploración inicial las motivaciones personales (promoción profesional, complemento económico...)

tienen cierto peso. Los deseos expresados con más claridad son la mejora del centro, el reto profesional, el interés por temas vinculados a la dirección y organización, la autonomía para tomar decisiones y la petición de algunos compañeros/as para que se presente. Se perciben también juegos subterráneos, latentes y micropolíticos en estos procesos.

- Según los profesionales catalanes y gallegos, el órgano de selección de directores/as más adecuado es la comisión específica y en Euskadi el Órgano Máximo de Representación (OMR). Los directivos de las tres comunidades coinciden en que la prueba idónea para elegir a los aspirantes es el proyecto de dirección. Se debería otorgar el 65% de la puntuación total al proyecto y 35% a los méritos. Las pruebas según los directores/as gallegos deben ser selectivas y no eliminatorias (es decir, cada candidato accederá a las dos pruebas y se seleccionará al que mejor puntuación obtenga). Sin embargo, en Cataluña y Euskadi los directores/as apuestan por procesos selectivos de carácter eliminatorio (se produce la exclusión del proceso si no se alcanzan puntuaciones mínimas en las pruebas). Además afirman que el actual proceso es continuista y favorece la selección de miembros del equipo directivo actual.
- Los directores/as consultados opinan que no deben existir periodos límite para renovar el cargo. De tener que fijarse, apuestan por la permanencia entre 9 y 12 años. El periodo idóneo entre la promulgación de vacantes y la selección de candidatos debe ser de tres meses y la mejor época para ello es el segundo trimestre del curso.
- La constitución del equipo directivo se percibe como un problema complejo. Para seleccionar a los integrantes del grupo se tienen en consideración la competencia profesional, la capacidad de trabajo, compartir ideas comunes, haber trabajado anteriormente juntos, conocerse bien y tener relaciones de confianza entre ambos.
- Entre el 70%-80% de los aspirantes de las tres comunidades elaboró el proyecto de dirección para acceder al cargo. Los directores/as afirman que les ha resultado compleja la elaboración de dicho proyecto. Según ellos, el proyecto de dirección fue determinante para seleccionar al candidato.
- Las dificultades experimentadas por los aspirantes en el proceso de acceso están relacionadas con la toma de decisiones para presentarse al cargo, la constitución del equipo directivo y la elaboración y defensa del proyecto de dirección. La tendencia es similar en las tres comunidades.
- Los problemas surgidos en el primer año de ejercicio del cargo son también parejos: la gestión del tiempo de trabajo, el fomento de los procesos de innovación, las tareas administrativas y burocráticas, lograr la ayuda de docentes y padres-madres y desarrollar las propuestas definidas en el proyecto de dirección.
- La formación ofrecida es útil y satisface a los directivos. Afirman que se deben trabajar temas vinculados a la organización, gestión y dirección de centros educativos en las Facultades de Educación y Escuelas de Magisterio y durante el proceso de formación continua de directores noveles y acreditados con experiencia.

- Un dato importante a tener en consideración es la exigua participación de la universidad en la formación de directores/as. Es una constante que se repite en las tres comunidades autónomas y sus razones son difíciles de justificar.
- Respecto a la capacitación en torno a la dirección y organización del centro educativo, las tres comunidades muestran tendencias similares. Las necesidades de formación prioritarias para los directores/as son la evaluación de programas y centros educativos, organización de servicios escolares (comedor, autobús...), gestión del tiempo, legislación educativa, innovación del centro, tareas administrativas, imagen y proyección social de la institución y resolución de conflictos entre docentes, padres-madres y Administración educativa.

Las problemáticas vinculadas con la función directiva no son nuevas. En cierto modo, se puede afirmar que llevan estancadas varios años. Las diferentes Administraciones no han logrado solventar estas dificultades. Convertir la dirección escolar en una tarea motivante, adecuadamente remunerada y con verdaderas posibilidades de promoción es uno de los retos más importantes de la educación en España.

En una sociedad cada vez más compleja, dinámica y competitiva ¿es coherente mantener la tercera parte de los centros educativos con directores/as nombrados por prescripción legal?, ¿los centros pueden funcionar adecuadamente con directivos que no desean permanecer en el cargo?, ¿existe algún tipo o modelo de organización social (obviamente exceptuando las educativas) con estas características? Es hora de tomar medidas en favor de direcciones escolares atractivas, que fomenten candidaturas dispuestas a “tirar del carro”, asumir responsabilidades y emprender retos. Y ello conlleva condiciones laborales adecuadas, reconocimiento profesional y...dinero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAMENDI, P. (2000). *Técnicas directivas I*. San Sebastián: Erein.
- ARAMENDI, P. (2005). *Organizaciones socioeducativas y competencias profesionales*. San Sebastián: Universidad del País Vasco.
- BUJAN, K. y ARAMENDI, P. (2005). *Organización Escolar*. Bilbao: Universidad Vasca de Verano.
- DECRETO 29/2007 de 8 de marzo, número 50 de la Consellería de Ecuación de la Xunta de Galicia, Diario Oficial de Galicia 12-03-2007.
- DECRETO 56/2007 de 13 de marzo, número 4842 del Departamento de Educación de la GENERALITAT DE CATALUNYA (Diario Oficial de la Generalitat de Catalunya 15-03-2007).
- LEY ORGÁNICA 8/1985 de 3 de julio (BOE 4 de julio) Reguladora del Derecho a la Educación.
- LEY ORGÁNICA 8/1985 reguladora del derecho a la educación (BOE 4-7-1985).
- LEY 1/1993 de 19 de Febrero de la Escuela Pública Vasca (BOPV 25 de febrero).
- LEY ORGÁNICA 1/1990 de 3 de octubre de Ordenación del Sistema Educativo (BOE 4 de octubre).
- LEY ORGÁNICA 9/1995 de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros (BOE 21 noviembre).

- LEY ORGÁNICA 10/2002 de 23 de diciembre, de calidad de la educación (BOE 24 diciembre 2002).
- LEY ORGÁNICA 2/2006 de 3 de mayo de Educación (BOE 106, 4 de mayo).
- ORDEN 29 de marzo 2007 del Departamento de Educación del Gobierno Vasco, BOPV, número 2007076 y publicado el 20-04-2007.
- OYARZABAL, J.R. (2000). El tiempo escolar, el tiempo paraescolar y el tiempo extraescolar. Tres momentos para una sola preetensión: educar. *Organización y Gestión Educativa*, nº 1, 12-16 Barcelona: Praxis.
- REAL DECRETO 819/1993 de 28 de mayo, Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los colegios de Educación Primaria (BOE 146 de 19 junio de 1993).
- REAL DECRETO 929/1993 de 18 de junio, Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria (BOE 166,13 julio 1993).
- SOLA, J.C. (1999). El Proyecto de Dirección. *Tantak*, nº 22, 21-39.

Fecha de recepción: 12 de diciembre de 2007.

Fecha de aceptación: 8 de julio de 2008.

