

INVESTIGACIÓN

LA CULTURA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES ESCOLARES: Motivaciones y obstáculos de acceso de la mujer a los puestos de dirección

NIPO.:207-05-049-0

AYUDA DESTINADA A LA REALIZACIÓN DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SOBRE LAS MUJERES DENTRO DEL PLAN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, DESARROLLO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA 2000-2003. ORDEN DE 4 DE ABRIL DE 2002. BOE nº 98 de 24 de abril de 2002.

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

DIRECTOR:

Enrique Javier Díez Gutiérrez (Prof. Universidad de León)

INVESTIGADORAS/ES:

Eloína Terrón Bañuelos (Prof. Técnica Servicios Comunidad)
M^a del Rocío Anguita Martínez (Prof. Universidad de Valladolid)
Matilde García Gordón (Psicóloga Clínica)
Rufino Cano González (Prof. Universidad de Valladolid)
M^a Jesús Lacalle Velasco (Prof. Universidad de Valladolid)
Rosa M^a Santamaría Conde (Prof. Universidad de Burgos)
Asunción Cifuentes García (Prof. Universidad de Burgos)
Rosa María Esteban Moreno (Prof. Universidad de Segovia)
Laura Pablos González (Profesora de Primaria)
Ana Gaitero Alonso (Periodista *Diario de León*)

Han colaborado: Julián Flórez González (Prof. Universidad de León), Jesús Nieto Díaz (Prof. Universidad de Segovia), Almudena Moreno Mínguez (Prof. Universidad de Segovia).

30 de octubre de 2004

INTRODUCCIÓN	5
DEFINICIÓN DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR	7
<i>La función directiva.....</i>	<i>8</i>
Estilos de dirección.....	9
Evolución de la función directiva en España.....	18
<i>El liderazgo.....</i>	<i>26</i>
Visión sobre el liderazgo utilizada en esta investigación	31
LAS MUJERES EN LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	33
DISEÑO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	37
METODOLOGÍA UTILIZADA.....	38
DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
MUESTREO	49
ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS.....	51
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LOS CUESTIONARIOS	53
<i>Resultados de los cuestionarios de directoras y directores.....</i>	<i>53</i>
<i>Resultados de los cuestionarios de profesoras.....</i>	<i>99</i>
ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN ENTREVISTAS, GRUPOS DE DISCUSIÓN E HISTORIAS DE VIDA	124
CONCLUSIONES	160
EL ACCESO DE LAS MUJERES A LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN	160
<i>El "síndrome del desequilibrio en la cumbre".....</i>	<i>160</i>
<i>Las razones culturales de este desequilibrio.....</i>	<i>163</i>
La costumbre social.....	164
La presión a la conformidad	164
La prolongación del mito maternal en la enseñanza	165
Las expectativas sociales y el síndrome de "mala madre".....	166
Compatibilizar la vida familiar y profesional	168
La definición masculina del poder	171
El sujeto único, masculino y universal.....	172
La definición del poder como "conquista".....	175
Las expectativas.....	177
Las "redes invisibles" de los hombres	180
El estereotipo de "piensa-en-dirección-piensa-en-masculino"	180
Los mecanismos de selección para el acceso a la dirección	181
Las prioridades vitales	184
Los rituales de exclusión	185
Sin modelos femeninos de identificación	186
Inconsciencia e invisibilidad de la discriminación.....	188
Las barreras ¿internas?	190
El denominado "miedo al éxito" de las mujeres.....	191
La auto/exigencia.....	192
La autoestima en el ejercicio de la dirección.....	192
<i>Motivación para el acceso de las mujeres a puestos de dirección.....</i>	<i>196</i>
EL LIDERAZGO Y LA DIRECCIÓN DE LAS MUJERES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	198
<i>¿Diferencias entre mujeres y hombres?.....</i>	<i>198</i>
<i>El estilo femenino.....</i>	<i>202</i>
BIBLIOGRAFÍA	207
ANEXOS	221
<i>Modelos de cuestionario para directoras y directores.....</i>	<i>221</i>
<i>Modelo de cuestionario para profesoras.....</i>	<i>231</i>
<i>Modelo de entrevistas para directoras.....</i>	<i>240</i>

<i>Transcripción de las entrevistas más significativas</i>	<i>242</i>
<i>Transcripción de los grupos de discusión más significativos.....</i>	<i>491</i>
<i>Transcripción de las historias de vida más significativas.....</i>	<i>542</i>

INTRODUCCIÓN

Toda la historia humana desde sus inicios está marcada profundamente por el patriarcado. Todas las culturas, todas las civilizaciones, todas las organizaciones lo han sufrido de una forma o de otra. Lo cual implica que a lo largo de la historia de la humanidad se ha generado una estructura social y cultural asentada en el predominio permanente de una parte de la población sobre otra por razón de sexo. Las religiones han consagrado este patriarcado permanente a través de múltiples escritos religiosos, convirtiéndolo en "norma divina" y, por lo tanto, incuestionable.

Esto ha supuesto la consolidación de una concepción de las personas y de su papel en la sociedad en función de su género. Es decir, se ha provocado una división del trabajo, una separación de los espacios, unas determinadas expectativas sobre habilidades, capacidades, destrezas, etc., de acuerdo con el género al que se pertenecía. Pero no sólo como análisis intelectual-filosófico, sino que configuran nuestra vida, la de cada una de nosotras y nosotros. Determinan nuestras expectativas, nuestras referencias, nuestros temores, decisiones, ilusiones y sueños; nuestro análisis de las habilidades y capacidades adecuadas, y nos constriñe en una determinada imagen que a lo largo de los siglos se ha convertido en 'nuestra segunda piel'.

Y estos estereotipos tan arraigados son muy difíciles de erradicar en las prácticas cotidianas y en nuestra visión del mundo y de la realidad que nos rodea. La situación actual muestra una perpetuación de imágenes distorsionadas de la mujer que siguen marcando roles establecidos que priorizan la responsabilidad de la mujer en el ámbito doméstico frente al profesional, el ámbito privado frente al público, el ámbito de servicio frente al de poder.

El acceso de la mujer a puestos de dirección es una de las condiciones esenciales de la práctica de la igualdad en el seno de las organizaciones. Cuando se habla de la igualdad conseguida, nos olvidamos que o se participa en igualdad en la toma de decisiones o ésta no existe, que la igualdad tiene que partir de la misma construcción de la ley, de la misma participación en la toma de decisiones políticas, de la toma de decisiones sociales. Por ello, el acceso de las mujeres a los puestos de dirección de cualquier organización es fundamental. Pero esto no es lo habitual en ninguna organización, ni tampoco en las organizaciones educativas. Esto supone que, aunque en la teoría o en las leyes hablemos de igualdad entre hombres y mujeres, el modelo de educación que transmitimos en la práctica real en nuestras organizaciones contribuye a desarrollar una cultura, unas "formas de hacer", unas costumbres y unas prácticas implícitas contrarias a los planteamientos de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Y esto es importante porque lo que las futuras generaciones de hombres y mujeres aprenden en la escuela, no es sólo lo que les transmitimos, sino también lo que ven y viven en la organización y funcionamiento de esas instituciones en las que pasan al menos 14 años de su vida.

La educación es una profesión en donde predomina el número de mujeres. ¿Por qué, sin embargo, las estadísticas son tan persistentes en demostrar que el número de mujeres en puestos directivos en centros educativos es mucho menor de lo que correspondería en proporción a su presencia en esta profesión?

Esta investigación se centra en intentar desentrañar, esencialmente a través de la visión y de las palabras de las propias mujeres que desempeñan puestos directivos en organizaciones educativas, cuáles son los motivos que las han impulsado a acceder a desempeñar esos cargos

de dirección y cuáles fueron los problemas y dificultades que sufrieron para llegar a ellos y para ejercerlos. Esta visión se verá contrastada por la percepción que tienen las mujeres profesoras, que aún no han accedido a estos cargos, sobre las dificultades, relacionadas con el hecho de ser mujeres, para acceder a cargos de dirección en organizaciones educativas. También hemos recabado la visión de los hombres directores sobre este mismo hecho, buscando si hay una explicación diferencial entre las motivaciones y dificultades que argumentan los hombres respecto a las mujeres.

El acceso de las mujeres a puestos de dirección en las organizaciones educativas es un tema que ha surgido recientemente, por lo que las investigaciones y la bibliografía y documentación sobre el mismo (principalmente en español) son escasas y recientes.

También es relativamente reciente el plantearse si hay un estilo diferente de dirigir por parte de las mujeres. En esta investigación también hemos abordado esta cuestión: si se puede hablar realmente de un modelo de liderazgo femenino, es decir, si las mujeres tienen un peculiar estilo de desempeñar el poder, de ejercer influencia en las organizaciones.

La dirección y el liderazgo escolar

Alguno de los problemas que plantea un concepto como el de liderazgo y dirección reside en que, aunque puede tener algún significado en las ciencias de la gestión, es difícil trasladarlo a las escuelas de modo significativo. La idea de un grupo (los o las líderes) que ejerce hegemonía y dominación sobre otro (los o las seguidoras) es, en cierto modo antieducativa (John Smyth, 1994, citado por San Fabián, 2003a, 2).

En toda organización es necesaria una coordinación de los diversos componentes que en ella participan. Aunar esfuerzos, consensuar estrategias para alcanzar las finalidades pretendidas, articular funciones, etc., son elementos imprescindibles en toda organización. Surge así el papel o la función de coordinación, aspecto esencial en las instituciones.

"Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en los centros y un factor que incide en el desarrollo interno de éstos en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos" (González, 2003, 4).

Hasta aquí podríamos estar de acuerdo. Es necesaria la coordinación de los esfuerzos individuales en una organización para que converjan en un esfuerzo conjunto orientado en función de unas metas. Pero el problema surge cuando nos planteamos quién o quiénes tienen que asumir ese papel de coordinación. Desde posiciones anarquistas favorables a que sea la comunidad protagonista de su propia autodirección, hasta planteamientos fascistas proclives al mandato y dirección de un "líder salvador" "o una "líderesa salvadora", hay muchas posiciones que recorren este espectro de posibilidades. Pero, lo cierto es que todas, con sus más y con sus menos, admiten la necesidad de un cierto liderazgo que estimule y dinamice el hacer colectivo.

A medida que en la historia humana las organizaciones se van formalizando, este liderazgo "instintivo" se va transformando en un cargo institucional: la dirección, que llegará a cristalizar de muy diferentes formas. Pues bien, existe toda una variedad de opiniones y estudios en el campo de la educación que nos relatan claramente la existencia de dos realidades, nociones o dimensiones que están estrechamente relacionadas y asociadas.

"Una revisión de las contribuciones más recientes al campo nos muestra que, en efecto, los estudios sobre la dirección escolar se encuentran generalmente asociados a los del liderazgo educativo" (Gimeno Sacristán, 1995, 20).

La "dirección" estaría orientada a lograr que la organización funcione con normalidad, satisfacción y cierto orden: que se cumplan los horarios; que la gente sepa dónde tiene que ir y qué tiene que hacer; coordinar las diferentes actividades a desarrollar en un plazo de tiempo; planificar; ejecutar; controlar; etc. La dirección es el "rol que le viene a una persona en virtud de su papel, de su posición en una estructura social organizada; por consiguiente, se trata de un poder legal y socialmente aceptado." (Katz y Kahn 1977, 245).

"La autoridad se refiere al poder legítimo, esto es, es el que les es conferido a un miembro cualquiera de una organización en función del cargo o la posición que ocupa en la estructura de ésta. Se trata de un poder de tipo formal, es decir, reconocido formalmente por la organización y se espera que igualmente por sus miembros. Pero existe otro tipo de poder de naturaleza informal, que se establece a partir de las características personales de los sujetos, de su experiencia, de sus conocimientos sobre la materia, de

sus destrezas de comunicación, etc. Este poder no es reconocido explícitamente por la organización, pero constituye una referencia siempre presente de la conducta de los miembros. A la capacidad de influir en la conducta organizativa de los sujetos sobre bases no explícitas o informales se suele denominar liderazgo. En definitiva, podemos comprobar que cuando hablamos de poder nos referimos a una cierta capacidad de ejercer influencia sobre los demás miembros, o de condicionar su conducta dentro de la organización, tanto de manera formal (autoridad), como informal (liderazgo)" (Yáñez, 1993, 115).

El "liderazgo", sin embargo, está más orientado a dar sentido a las actividades que se realizan en la organización. A saber comunicar ese sentido; a saber distribuir entre los trabajadores y trabajadoras convicciones que les ayuden a hacer converger sus propósitos personales; a tratar a las personas una por una; a buscar que la gente se sienta bien en su actividad; a interesarse, más que en el buen funcionamiento del centro, en el alcance de los objetivos del mismo, en el saber si está yendo en la dirección equivocada o correcta.

Lunenburg y Ornstein (1991, 119) diferencian entre líder y director o directora. El director o la directora son quienes gestionan y toman decisiones (líder formal), mientras que la persona que desempeña el liderazgo es quien tiene la influencia sobre las demás personas y modifica su comportamiento (el líder o la líder informal).

Liderazgo	<i>Management</i>
<ul style="list-style-type: none"> · Promueve y protege valores · Crea y estimula una cultura · Promueve una misión · Es ejemplo de las transformaciones buscadas · Concede importancia a los símbolos para comunicar valores 	<ul style="list-style-type: none"> · Planifica · Programa · Controla · Evalúa · Valora o mide · Ejecuta · Organiza

Hoy día la dirección y el liderazgo son reconocidos como uno de los factores principales que contribuyen a la mejora escolar y que favorecen la calidad de la educación.

"La función directiva es reconocida por la LOGSE como uno de los factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza. En este reconocimiento coinciden la mayoría de las investigaciones, informes y estudios realizados, así como los propios documentos oficiales de buena parte de los países desarrollados" (MEC, 1994, 65).

"Hoy en día toda la investigación, que cada vez es más amplia en este campo, está de acuerdo en afirmar que no puede existir un buen centro sin un liderazgo, lo que pone de manifiesto la importancia del mismo en la vida y dirección de los centros. Y si nos referimos a la eficacia, todos admiten que un fuerte liderazgo es el que más contribuye a su desarrollo. Estamos tratando, por lo tanto, un tema clave de la vida escolar y no algo periférico y puramente teórico" (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993, 9).

La función directiva

"A la dirección del centro se le atribuyen diferentes roles y funciones, según el modelo teórico de referencia. No obstante, aunque sea por distintos motivos, todos los modelos comparten un común acuerdo en identificarla como un factor clave para la calidad educativa y para el óptimo funcionamiento del centro (Gairín y Villa, 1999, 31).

Para Gairín (1996) la existencia de la dirección en una organización se justifica en función de la coordinación de las disfunciones que se producen entre los objetivos institucionales, las estructuras y el sistema relacional. Si los objetivos de una organización son

cambiantes con cierta frecuencia, las estructuras por el contrario, tienden a ser inamovibles; las estructuras son a veces incoherentes con los objetivos de la organización, impidiendo su realización; las personas no siempre comparten los objetivos de la organización, no usan adecuadamente las estructuras de la misma o generan estructuras informales paralelas.

"Tiene sentido la existencia de la dirección como órgano encargado de procurar la máxima funcionalidad entre los objetivos institucionales, las estructuras de organización y funcionamiento y el sistema relacional" (Gairín, 1996, 87).

Todo proceso directivo, toda acción directiva, está dirigido a conseguir los resultados esperados por la organización a través de la dinamización y coordinación de otras personas. Dicha acción está conexonada con otra serie de funciones -interpersonales, informacionales, decisionales, de capacidad estratégica, de capacidad ejecutiva, de liderazgo- que enlazadas y relacionadas unas con otras le permiten actuar tomando en cuenta los tan variados y contingentes aspectos de la acción humana dentro de la organización.

Estilos de dirección

Tal como explica Teixidó (1996, 20-28), que recoge las aportaciones de diferentes autores y autoras, se pueden agrupar las teorías sobre la dirección en cuatro grandes grupos:

1. Las teorías basadas en cualidades innatas de la persona que accede a la dirección que intentan predeterminar la eficacia del director o directora partiendo de las cualidades psicológicas y fisiológicas del individuo.

2. Las teorías basadas en el análisis de la conducta real y observable que intentan describir el estilo de dirección en un intento de aislar algunas dimensiones de la conducta directiva relevantes para determinar la eficacia en la conducción de grupos.

3. Las teorías de la contingencia que postulan que una dirección eficaz consiste en encontrar la relación correcta entre las características del director o directores y las variables situacionales que intervienen en cada caso.

4. Las teorías "path-goal" (camino-meta), que parten de la hipótesis de que el proceso de dirección motiva en la medida que se vincula directamente a la satisfacción de las necesidades de las personas que son dirigidas respecto a la realización eficaz del trabajo. Una persona no trabaja si no encuentra razones que la motiven a hacerlo.

Las diferentes opciones tomadas por cada uno de los autores y autoras dan lugar a diferentes modelos y estilos de dirección. Y como dicen Ball (1989), Morgan (1990) y Santos (1992), entre otros, no hay una estilo de dirección perfecto, aunque sí unos mejores que otros. Pero aún así, esta valoración depende de tres indicadores: el contexto o el entorno socio-educativo; la situación coyuntural de cada centro, que es diferente en cada caso; y, por último, la personalidad, actitudes y características del director o directora, que deberá sacar partido a sus cualidades y anular en la medida de lo posible sus deficiencias y defectos con la configuración de un equipo directivo que lo complemente y la participación de todos los y las componentes en las tareas de la dirección.

Lewin, Lippit y White (1938) definen los siguientes estilos: autoritario; autocrítico; "laissez-faire" o permisivo y democrático. Max Weber (1948) distingue tres tipos de legalidad y de fuente de poder como sinónimo de tres tipos de directivos: a) carismático (don natural que genera capacidades); b) tradicional (generada por las costumbres y la tradición); y el burocrático o técnico-racional (las leyes, los procedimientos otorgan esta autoridad y lo posibilita la formación y capacitación del aprendizaje de unas técnicas). Owens (1979, 203-204), por su parte, distingue cinco tipos: 1) el autoritario; 2) el democrático; 3) el de no intervención; 4) el

burocrático; y 5) el carismático. Dentro de cada tipo hay cuatro métodos: la fuerza, el paternalismo, la negociación y los recursos mutuos.

Ciscar y Uría (1986, 124) diferencian distintos sistemas de dirección: a) Aparente o de *laissez-faire*, en la que cada uno hace lo que cree conveniente, configurándose una auténtica anarquía, en el cual la dirección se mueve bajo mínimos en un auténtico caos y si mejora algo es por pura casualidad; b) Efectiva que puede ser de varios tipos: autocrática o de dirección individual, dentro de la cual distingue la autoritaria (legalista, burocrática, paternalista y crea tensiones de carácter interpersonal) y la carismática (actitudes innatas y atractivo personal, intuitivo, personalista, ligada a la figura de esa persona y mientras ocupa el cargo la misma); y democrática o de dirección colegiada, dentro de la cual diferencia dos tipos: que improvisa (este tipo de dirección utiliza la participación, la negociación, el consenso y la burocracia con flexibilidad y como auxiliar, no hay planificación, ni continuidad, todo es un volver a empezar) y la que planifica (que es el tipo de dirección que hace previsiones a corto, medio o largo plazo, se evalúan resultados, reelaborando estrategias y aprovechando al máximo las posibilidades de los diferentes componentes de la organización).

McGregor (1969) distingue dos tipos de dirección, basados en "la teoría X" y "la teoría Y", que es la que él propugna. En la teoría X la dirección obliga, controla a la persona para que cumpla sus funciones, ya que las personas no son responsables, tienen poca iniciativa y creatividad y prefieren aceptar que las dirijan; la dirección tiene que incentivar a las personas, a través de los aspectos económicos, de la seguridad y la estabilidad en la organización. Frente a la teoría X, la teoría Y propone que el objetivo de toda dirección debe ser el crecimiento psicológico y el desarrollo de la personalidad de los componentes de una organización, creando las condiciones adecuadas a través de la comunicación y la relación personal e individualizada para que se responsabilice de sus funciones con creatividad y participativamente, buscando que todo el mundo tenga un alto nivel de satisfacción. La clave del tipo de dirección Y son las actitudes y el respeto por las personas que tiene a su cargo. Gliner (1976, 30), siguiendo los postulados de la teoría X e Y de McGregor, plantea la siguiente tipología sobre los "sistemas de dirección": a) de improvisación y autoritarismo, que funciona a base de golpes e ideas magistrales, sin orden ni concierto. Dentro de este tipo sitúa el director carismático; b) de improvisación y participación, típico, según él, de la universidad en el que todos participan, pero sin una planificación ni criterios definidos ni a medio ni a largo plazo, empezando de nuevo siempre; c) de autoritarismo-planificación o de dirección por objetivos o tecnocrática son meros ejecutores de ordenes superiores, su misión consiste en gestionar lo más eficazmente para conseguir los objetivos prefijados; y d) planificación-participación, que es la óptima para este autor, en la que se combina la dirección por objetivos, a partir de la participación de los y las componentes.

Likert (1965; 87) define cuatro tipos de "actuaciones de directivos": a) autoritario y centralizada en el cual la toma de decisiones está centralizada en una sola persona, sin participación de otros componentes y en el que se respeta la jerarquización de sus componentes; b) autoritario, pero en el que se utiliza la relaciones y la comunicación, aunque no se participa en la toma de decisiones; c) el tipo de actuación puente entre el autoritarismo y la participación, se deja participar en la configuración de la decisión, pero la última palabra la tiene la dirección, quien controla y supervisa hasta los últimos detalles en su consecución; d) el tipo de actuación del sistema 4 en el cual la dirección relaciona la confianza con la libertad de elección, la responsabilidad en todos los niveles y con la capacidad de autocontrol, tanto a nivel individual como grupal (18-19).

Ball (1989, 97) siguiendo diferentes investigaciones de carácter etnográfico (estudio de casos y entrevistas) identifica cuatro estilos o tipos de actuación de los cargos directivos: el interpersonal, el administrativo y el político; este último los subdivide en dos variantes, el antagonista y el autoritario. Aunque admite que esta división es sólo hipotética y con una finalidad didáctica, pues pocos o ningún cargo directivo se limita invariablemente a un estilo único, sino que tiende a predominar en su actuación un tipo de estilo más definido, pero manteniendo características más o menos acentuadas de los otros.

Estos cuatro estilos "representan formas de solución del dilema político básico con que se enfrenta el director o directora en una escuela en cuanto al logro organizativo del control (dominio) y la adhesión (integración). En este sentido, los estilos son medios diferentes para alcanzar el mismo fin: el mantenimiento de la estabilidad política dentro de la organización. Tal estabilidad puede ser dinámica o radical, como en el caso del modo antagónico, o estática y conservadora, como en el modo autoritario. Puede destacarse la estabilidad en términos de comunidad y relaciones, como en el caso del modo interpersonal, o en términos de estructuras, roles y procedimientos, como en el modo administrativo. En todos los casos, la estabilidad se relaciona en última instancia con el control de la organización por el cargo directivo. Cualesquiera que sean las variaciones entre los estilos, el rol del director o directora como líder sigue siendo fundamental" (Ball, 1989, 127).

a) Interpersonal, que suele ser típico del director o directora activa y visible, que desempeña su cargo basándose en relaciones y consultas personales y negociaciones individuales y cara a cara en multitud de encuentros y de reuniones. Casi todo lo reviste de informalidad lo cual genera confianza, pero también un cierto nivel de responsabilidad y obligación. Otorga concesiones de carácter personal e irregular, que luego cobra mediante lealtades y fidelidad a su persona. Toda la organización del centro gira entorno a su persona, no delega nada y exige el cumplimiento de las responsabilidades de forma paternalista, por lo que le deben. Este estilo controla la organización a través de la satisfacción de las necesidades individuales, con un nivel alto de estabilidad, produciendo una contraataca entre el nivel formal e informal, sólo existe este segundo nivel, provocando el desconcierto y la inseguridad en los y las componentes por la falta de estructuras, procedimientos y métodos. Es un estilo de carácter carismático y de tipo personalista.

b) Administrativo es el estilo típico de las propuestas de los eficientistas como Taylor, Fayol o Weber, sobre todo, de cierto carácter sociológico. Este estilo desarrolla sus funciones de acuerdo a técnicas y roles perfectamente definidos y estereotipados. Recurren a comités, memorándums y demás ritos y litúrgicas que demuestran una imagen de buena organización, teniendo como referencia y modelo en la mayoría de los casos de la organización industrial. Este estilo se rodea de un equipo de dirección con el que toma decisiones, se comunica y gestiona la organización del centro. Las estructuras formales y la burocracia son los cauces de funcionamiento y comunicación normal y lógicos de este estilo. Es un estilo que prefija los objetivos y las metas y evalúa el funcionamiento del centro en relación con los resultados obtenidos y las funciones y tareas que han sido repartidas, con la especialización y la división de funciones de los y las componentes, de tal forma, que todo está previsto. La persona directiva se convierte en una especialista en la organización y gestión de un centro, una persona ejecutiva, en un nivel superior de responsabilidad y competencia respecto del resto de profesorado.

El tercer tipo es el estilo político, que lo subdivide en dos estilos, el antagonista y el autoritario participativo.

c) Político antagonista, su denominación se debe a considerar el estilo como un proceso de interacción y relaciones sociales, que en este caso es abierto y legítimo, mientras que el otro estilo político, el autoritario, es ilegítimo y encubierto. Este estilo utiliza el proceso de discusión y enfrentamiento para mantener el control y, como el interpersonal su forma de intervención se basa fundamentalmente en la conversación, pero se diferencia en que el nivel de relaciones no es personal sino grupal, abierto y en público. Este estilo genera debates, incluso enfrentamientos públicos y abiertos sobre temas ideológicos y finalidades de las actividades y las políticas que se deben llevar a cabo, lo que potencia un clima de participación. El elemento clave de este estilo es saber llevar y desarrollar de forma creativa y crítica este debate en las reuniones, recogiendo de forma sumativa todas las aportaciones llegando a tomar decisiones, en este proceso, por consenso y con el apoyo de todas las personas, utilizando las negociaciones y los pactos, lo cual le asemeja a la labor de un político y, de ahí, la denominación de Ball.

d) Político autoritario es un estilo cerrado y encubierto cuya finalidad es evitar y sofocar la discusión para mantener el poder y el mando, con el fin último de que se haga lo que el director o directora quiere, que a veces sólo responde a la necesidad de cumplir las órdenes superiores que le han sido impuestas, con el fin de quedar bien, a su vez. Es la persona que cumple lo que le mandan sin cuestionarlo y quiere que los y las demás hagan lo mismo, sólo importan los fines y los resultados, no tiene en cuenta la dificultades o problemas que puede acarrear este tipo de conductas en las demás personas (frustraciones, tensiones y enfrentamientos y falta de compromiso, entre otros aspectos). El fin justifica los medios, los resultados, que responden a los objetivos teóricos establecidos que deben ser alcanzados por encima de todo. Este estilo evita el dialogo y, más, la discusión entre rivales o la oposición, a la cual ignora, él o ella es la verdad legítima. En este proceso se miente, se manipula, se distorsiona con tal de que no se discuta, no haya enfrentamiento. Todo ello surge como consecuencia de no sentirse seguro/a para contrarrestar las opiniones contrarias y de ciertos complejos de inseguridad y personalidad, inherentes a este tipo de personas. Este estilo es típico de personas que llevan mucho tiempo en su función de dirección, que suelen haberse mantenido por su defensa a los valores y objetivos institucionales, suelen buscar entre sus colaboradores o colaboradoras y preferir a las personas conformistas. Para los temas más importantes como son los nombramientos y grandes decisiones, se utilizan las conversaciones directas (de dirección a subordinado o subordinada) y secretas, con contraprestaciones y pactos ocultos, en muchos casos ilegales.

	FORMAS DE PARTICIPACIÓN	RESPUESTA A LA OPOSICIÓN	ESTRATEGIAS DE CONTROL
AUTORITARIOS	Suprimir la expresión pública	Suprimir la conversación	Aislamiento, ocultamiento y secreto
ADMINISTRATIVOS	Comités formales, reuniones, grupos de trabajo	Canalización y aplazamiento	Estructuración, planificación, orden del día
INTERPERSONALES	Charlas informales, consultas y conversaciones personales	Fragmentación y compromiso	Actuaciones privadas de persuasión
ANTAGÓNICOS	Reuniones públicas y debate abierto	Enfrentamiento	Actuaciones públicas de persuasión

(Fernández Serrat, 2001, 161)

Este autor, apuesta y propone un estilo de liderazgo político antagónico basado principalmente en la conversación. El director o la directora estimula el debate público y es un

destacado participante en él. Se subraya el diálogo, y no raramente, el enfrentamiento. Se reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales en la escuela, y se permite que estos entren en los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones. El talento del estilo antagónico reposa en gran medida en la habilidad del director o la directora para hacer frente a las incertidumbres del debate público relativamente desorganizado. Es decir, a hacer frente a los ataques, a persuadir a las personas vacilantes, a ofrecer una argumentación razonada y emplear estratagemas y ardidés cuando sea necesario. Los directores o las directoras que emplean este estilo son propensos a rechazar los datos opuestos, la estrecha identificación de la argumentación con la persona y la disposición a usar el enfrentamiento personal como parte integral de la argumentación, parecen constituir fuertes elementos comunes. En el modo antagónico, la reivindicación del control reposa en las habilidades del director o la directora como un político activo y estratega en la conducción del liderazgo, el uso de la conversación y en la elección de temas, aliados y adversarios, etc. El empleo de un estilo social y el intercambio público de opiniones significa que todo reto a la autoridad del director debe tomarse como desafío a la persona, o al menos a sus opiniones. La persona que ejerce el cargo de dirección es identificada con los temas e ideologías que defiende. El punto importante es la capacidad de ésta para manejar y hacer frente a estos retos. Para esto es decisivo el conocimiento, el cultivo y el uso de aliados y aliadas. Las personas aliadas de la dirección, y sus adversarios, son reconocidos como una parte del terreno normal de los intereses rivales y las desviaciones ideológicas entre el personal. Por tanto, hay un fuerte sentido de bando, de que hay amistades y enemistades, y hasta buenos y malos.

Las personas antagonistas tienden a disfrutar de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control. Es un estilo de liderazgo político, que supone el reconocimiento y la aceptación del proceso político como un elemento importante de la vida escolar, y la participación abierta en él. Se basa principalmente en la conversación; con palabras de Hall (1988, 51) "el elemento básico de la política es, simplemente, la conversación". Los campos decisivos de la conversación son más bien públicos que privados. La dirección antagonista estimula el debate público y es una destacada participante en él. Se subraya el diálogo y, no raramente, el enfrentamiento. Se reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales en la escuela, y se permite que éstos entren en los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones. Los participantes describen la toma de decisiones en el lenguaje del enfrentamiento. Hablan de 'peleas', 'batallas', 'desafíos', etc. Por supuesto, aquí las batallas son batallas de ingenio, los combates son verbales. No obstante, hay un fuerte sentido de 'bando', de que hay personas amigas y enemigas, y hasta 'buenas' personas y 'malas', y ciertamente el bien y el mal. La dirección es en gran medida una actuación pública; se pone el énfasis en la persuasión y el compromiso. La dimensión ideológica a menudo es fuerte, y el debate gira alrededor de cuestiones como 'qué hacemos con los niños y niñas' y 'estamos seguros de lo que hacemos', no acerca de asuntos administrativos o de procedimientos; esto es, se discute el 'qué' y el 'por qué', no el 'cómo'. Las habilidades políticas adquieren una suprema importancia y, a menudo, la dirección goza de ventajas. Parte del personal será incapaz o no deseará participar en este tipo de trayectoria organizativa. Algunas personas lo considerarán inútil o improductivo, otras no estarán dispuestas a dedicarle el tiempo y la energía necesarios para 'hacer comprender su punto de vista'. El talento del estilo antagónico reposa en gran medida en la habilidad de la dirección para hacer frente a las incertidumbres del debate público relativamente desorganizado. Es decir, a hacer frente a los ataques, a persuadir a las personas vacilantes, a ofrecer una argumentación razonada y emplear estratagemas y ardidés cuando sea necesario, a negociar. Le suele gustar la discusión y la argumentación; por ello, en cierto modo tiende a dominar muchas conversaciones. En el modo antagónico, la reivindicación del control reposa en las habilidades del director o directores como un/a político/a activo/a y estratega en la conducción

del liderazgo, el uso de la conversación y en la elección de temas, aliados y adversarios, etc. El empleo de un estilo social y el intercambio público de opiniones significa que todo reto a la autoridad de la dirección debe tomarse como un desafío a la persona, o al menos a sus opiniones. La dirección es necesariamente identificada con los temas e ideologías que propicia. Sin embargo, los retos son una parte aceptada de la forma de proceso micropolítico engendrado por el estilo antagónico. El punto importante es la capacidad de la dirección para manejar y hacer frente a esos retos. Para esto es decisivo el conocimiento, el cultivo y el uso de personas aliadas. Las personas aliadas al cargo de dirección, y sus adversarios y adversarias, son reconocidas como una parte del terreno normal de los intereses rivales y las divisiones ideológicas entre el personal. Los aliados y aliadas deben ser alentadas y a veces recompensadas; las personas adversarias deben ser neutralizadas o contentadas, según la ocasión lo exija (Ball, 1989, 112-116).

Ball termina diciendo que "al poner de relieve los estilos como realizaciones sociales, debe admitirse la posibilidad de que algunos directores no puedan o no deseen adoptar una versión de directivo que encaje en la tipología esbozada. También se debe reconocer que muchos directores presentan una mezcla de estilos" (1987, 122) y continua "un director puede optar por una presentación particular de sí mismo..., y no todos los directores son capaces de lograr la autenticidad o cooperación necesaria para efectuar estas variaciones" (123).

Viñao (2000) destaca los siguientes modelos de dirección: 1. Modelo tradicional: cuando la persona que ejerce la dirección es un agente de la Administración, y su profesionalización va a depender de la formación que se le exija, y del modo en que sea seleccionada. 2. Modelo no profesional: si apenas se le piden requisitos, se forma a través del ejercicio directivo, y ejerce una dirección colegiada y participativa. Es elegida por una comunidad a la que debe rendir cuentas. 3. Modelo del liderazgo pedagógico: en el momento en que debe no sólo gestionar, sino dinamizar y motivar al grupo ante unos planteamientos educativos. 4. Modelo neoliberal: consistente en actuar como si se tratase de una "manager" empresarial.

Salinas (2000, 783), hace una adaptación de la síntesis que propone Gairín (1995, 28) de los paradigmas de organización relacionados con la dirección:

Paradigma	Organización	Dirección
Científico-racional	La organización como algo real, tangible, observable. Visión unitaria de la organización. La organización como medio para el logro de objetivos. Preocupación por la eficacia: delimitar metas, estructuras, roles,...	Liderazgo formal. Autoridad definida, centrada en conocimientos técnicos. Funciones burocráticas y de control. Objetivo: delimitar el funcionamiento de la Organización. Perfil: técnica-pragmática.
Interpretativo-simbólico	La organización como constructo cultural que depende de los significados que le atribuyen los actores. Coalición de participantes que negocian sus metas. Preocupación por el liderazgo personal, la construcción de una cultura compartida y la satisfacción de las personas.	Liderazgo personal. Autoridad difusa y cambiante, basada en la aceptación personal. Funciones principales: animador/a del grupo, constructor/a de una cultura compartida. Perfil: situacional

Paradigma	Organización	Dirección
Sociopolítico	La organización como realidad política. Escenario de la lucha por el poder. Preocupación por reducir el conflicto, por los procesos de negociación y por el cambio.	Liderazgo ideológico. Autoridad limitada, centrada en la fuerza política. Funciones básicas: organizar la participación, distribuir el poder, resolver conflictos. Perfil: político/a.

Como podemos ver, entre los estilos de dirección, sintetizando el complejo y multidimensional campo científico de aportaciones sobre este tema, se pueden destacar los siguientes, como síntesis de los principales estilos en los que la mayoría de los autores están de acuerdo:

a) El tradicional, basado en la legalidad, la tradición y la costumbre y la herencia familiar. Es un tipo de dirección autocrática y autoritaria, que no tiene que dar cuentas a nadie, que no cuenta con nadie en sus decisiones. Es una persona directiva más que líder que no suele tener, a veces, ni categoría y características personales, ni conocimientos ni prestigio profesional. Es un poder impuesto por agentes externos a la organización o al centro. Es un poder legítimo que suele utilizar la base coercitiva de recompensas y castigos.

b) El carismático o personalista, que utiliza la comunicación y las relaciones personales para generar este clima cálido, en el que se desenvuelve sin problemas en sus relaciones cara a cara, para llegar a negociaciones y a pactos secretos, que le permiten contar con la fidelidad y el clientelismo de un grupo de personas. Es un tipo de dirección basada en las características personales y actitudes de la persona, estudiada por corrientes psicologistas, entre ellas la humanista o de desarrollo de los recursos humanos. Utiliza las estructuras informales, los pasillos y dependencias no oficiales para gestionar su centro. Algunos autores y autoras diferencian, dentro de él, entre el estilo paternalista y autoritario. El poder no tiene por qué ser legal o legítimo, puesto que puede utilizar la influencia como instrumento de poder dentro del grupo con sus seguidores y seguidoras, utilizando también el tipo de poder coercitivo y de relación afectiva y dependencia. El enfoque interpretativo simbólico entendió que éste es uno de los perfiles directivos que se dan con cierta frecuencia en los centros educativos: un tipo de dirección que desarrolla funciones de animador/a de personas y grupos, de constructor/a de una cultura que ejerce un liderazgo personal con una autoridad difusa y cambiante, basada en la aceptación personal. Lo cual le exige ser un buen comunicador/a y facilitador/a de interacciones, creador de canales de información y de buena relación entre los componentes del centro.

c) Técnico, burocrático, autocrático o administrador, es el tipo de dirección que más trabajó la corriente eficientista, a través del estudio de las funciones, competencias y técnicas (conductas y tareas) que debe aprender una persona directiva para desarrollar su función eficazmente. Este estilo de dirección utiliza las estructuras formales. Es el poder legal establecido, aunque no tiene por qué ser legítimo, al no ser elegido democráticamente en las instancias correspondientes. Este tipo de poder utiliza la racionalidad y los conocimientos del experto o experta como fuente del mismo y la coerción a través de castigos, más que de recompensas como refuerzo de la conductas, pudiendo provocar tensiones, frustraciones, etc. Es el perfil propio del cargo de dirección anterior a la LGE, caracterizado por un poder personal y centralizado, que se dedica al desarrollo de funciones técnicas, fundamentalmente administrativas, burocráticas y pedagógicas. Es el tipo de dirección que se defiende desde el enfoque eficientista, que basa su actuación en sus conocimientos técnicos especializados para lograr un funcionamiento racional y óptimo de la organización; y cuya autoridad viene,

claramente, definida por la estructura formal de la organización, ejerciendo un liderazgo formal e institucional.

d) El permisivo o de dejar hacer (*laissez faire*), que es la persona líder coyuntural, que surge en momentos de cambio, de enfrentamientos de posturas y de desánimos, que es elegida como instrumento de transición y de poder por los diferentes grupos, con el fin de crear un status para que nada se mueva y proteja la autonomía y la garantía de la libertad de acción de los y las componentes de una organización. La persona directiva de estas características configura en un centro, lo que llamamos la anarquía organizada, en la que cada uno hace lo que quiere respetando lo que hacen (más bien no hacen) las demás, con el fin de que no haya tensiones, enfrentamiento o presiones. Sólo se respetan aquellos aspectos aparentes y que den una imagen de que el centro está funcionando: planificaciones o PCC (Proyecto Curricular de Centro) teóricos o fotocopiados, claustro convocado de acuerdo a la liturgia y a los ritos instituidos, evaluaciones numéricas en los plazos fijados, etc.

Este estilo de dirección ha sido estudiado por la corriente interpretativo simbólica y es en gran parte el prototipo de dirección que se está potenciando en la actual fase de puesta en marcha de la Reforma con los Proyectos de Centro (Educativo y Curricular. Es el resultado de una serie de factores y ha dado como consecuencia que en un alto porcentaje de los directivos hayan sido nombrados por la Dirección Provincial (potenciándose el sistema eficientista y burocrático a medio plazo), porque no se quiere presentar nadie (Informes del Consejo Escolar del Estado).

Nivel	Elección	1991-92	1993-94	1995-96	1996-97	1999-00
PRIMARIA	Dir. Provincial	68,4%	69,70%	37,17%	46%	40%
SECUNDARIA	Dir. Provincial	71,2%	48,96%	32,53%	45%	41%

En el estudio del INCE (2001, *Evaluación de la función directiva 2000*) se pone de manifiesto esta realidad: en los centros públicos sólo el 60% de los cargos de dirección de colegios de primaria y el 59% de los cargos de dirección de institutos han accedido al puesto por elección del Consejo Escolar. El 40% y el 41% restante lo han hecho por designación de la Administración educativa.

La fuente de poder es la coyuntura, utilizando fundamentalmente el poder legal y legítimo para facilitar el desarrollo de la actividad autónoma y el celularismo del profesorado, aunque también está trayendo el pesimismo, la frustración y la sensación de una profesión de funcionarios y funcionarias, cuyo único objetivo es guardar niños hasta los dieciséis años, sin importar los procesos internos, ni los resultados que se han conseguido (que no tienen por qué ser sólo de notas, ni de conductas observables y evaluables).

e) Político, democrático, antagonista, que es un estilo de dirección que se mueve en la concepción sociocrítica y del centro como una institución, en la que se dan todos los ingredientes de un micro organismo político. Es una persona líder que parte de la idea de que siempre hay enfrentamientos de intereses y de grupos dentro de una institución y, por lo tanto, esta situación genera conflictos, lo cual le lleva a concebir la gestión de un centro como una dinamización, en torno a esa situación, de negociaciones entre los grupos, de pactos y de consensos para poder desarrollar una cultura, en la cual todo el mundo asuma los planteamientos generales y se comprometa con ellos, con el fin de conseguir la innovación y el cambio en el centro y éste sea un instrumento de cambio social y de lucha contra la desigualdad social (político).

El tipo de poder es también coyuntural y no ha sido impuesto, sino elegido (ha tenido que luchar, negociar y pactar para conseguirlo), con lo cual no tiene porque ser el legal, pero sí será el legítimo y utilizará las recompensas, los cargos y los recursos disponibles para llegar al pacto o la negociación que le otorgue el poder por mayoría. El problema es que puede suceder que el centro se convierta en un continuo campo de batalla, de enfrentamientos, luchas e intercambio y negociaciones de cargos y recursos, alejando de los componentes los objetivos verdaderos de la institución como tal y de su funcionamiento. Por eso, el enfoque sociocrítico considera que este tipo de ejercicio de la dirección es irrenunciable en los centros educativos. La autoridad es limitada y centrada en la fuerza política e ideológica de enfrentamiento. La principal misión del equipo directivo será la de organizar la participación de los colectivos, distribuir el poder institucional e intentar resolver los conflictos a través de procesos de negociación.

Este estilo de dirección es el que respondía a las características que demandó la LODE al directivo en la década de los ochenta.

"(...) (*que*) la LODE consolidase el perfil sociopolítico del director, con su elección por parte del Consejo Escolar y la explicitación en su perfil de funciones de esos roles de coordinador y animador que las nuevas estructuras organizativas de gobierno colegiadas implicaban. Así, este director habrá de compatibilizar las funciones administrativas con las de integración, mediante la sugerencia, las relaciones interpersonales y la negociación" (Gairín y Villa, 1999, 46).

A estos tipos se debería añadir otro más, que sería el que algunos autores llaman el colaborativo (González y Escudero), el pluralista (Morgan, 1990 y Santos, 1992), y que lo resumiríamos como el ético, el cual se caracterizaría por ser democrático, un agente de cambio y formación dentro de la organización, utilizando el consenso y no la mayoría, evitando los conflictos y ofreciendo soluciones consensuadas a los mismos. Tendría obligatoriamente que poseer unos conocimientos mínimos de dirección (comunicación, participación, liderazgo, cultura, estructuras, etc.) y formación y considerará la innovación curricular del centro como instrumentos colaborativos para la gestión del centro, dentro de la pluralidad y como un instrumento de cambio social contra la desigualdad, a través de un clima positivo de relaciones interpersonales y grupales y de una cultura participativa, de consenso y de compromiso.

Éste sería una alternativa a la situación actual para sacar a los centros de la apatía que están, desde una postura crítica, ética y creativa.

Este estilo de dirección deberá basarse en hacer converger los incentivos políticos y los económicos con los profesionales, en la solución de los problemas que tiene el profesorado en el aula y en el desarrollo de su actividad profesional, incluyendo los Proyectos Educativos y Curriculares.

En este estilo de dirección debería converger el poder legal con el legítimo y con su prestigio profesional y algunas actitudes y características personales desarrolladas a través de la formación específica. Para ello, la administración debería concebir otro tipo de formación y otro tipo de incentivos y, en general, otro tipo de planteamientos respecto a los directivos.

Lo que queremos dejar constancia, en esta revisión sobre los estilos de dirección, es que hemos comprobado que, en la inmensa mayoría de la bibliografía consultada sobre este tema, se utiliza el masculino como genérico de forma permanente. Este hecho supone no sólo invisibilizar la figura femenina como referente de autoridad, sino que es suficientemente simbólico de a quien se le adjudica implícitamente el poder, la autoridad, la toma de decisiones y en quien se está pensando habitualmente a la hora de desempeñar estos cargos.

Evolución de la función directiva en España

Dado que estamos describiendo los antecedentes y el estado de la cuestión sobre la dirección, no vamos a detenernos en hacer un estudio del marco europeo del objeto de la investigación¹, sino que nos centraremos en los aspectos más relevantes de la situación española que nos puedan encuadrar la investigación sobre el acceso de la mujer a esos puestos directivos.

La figura del director escolar (reservada exclusivamente a los hombres) se contempla por primera vez en España, en el Real Decreto de 25 de septiembre de 1898. Al surgir la organización de las Escuelas de Prácticas, es decir, al crearse las escuelas anejas a las Escuelas Normales, esto provocó la necesaria convivencia de varios maestros y maestras en un mismo centro, surgiendo los Maestros-Directores (llamados regentes), que debían alternar la labor docente en la Escuela Normal con los trabajos propios de la dirección. Una dirección, por cierto, muy burocrática. A estos directores se les pide: una gran experiencia docente (10 años de servicio), estar asesorados por la Junta de Profesores y dedicarse sólo a la dirección en las Escuelas Prácticas o en las Graduadas de más de 6 unidades.

A partir de 1910, y hasta la posguerra, en España se fueron sucediendo los concursos de méritos y/o oposición para acceder a la dirección escolar; en uno y otro se valoraba específicamente la formación que poseyera el candidato, medida en titulaciones y experiencia docente. En la República se llegó a designar director de un centro de menos de seis unidades, al propuesto por el claustro (en primaria), y si la escuela era de más unidades se exigía la posesión de la Licenciatura o doctorado en Pedagogía.

La ley de Educación Primaria de 1945 definió muy claramente la figura del director en Primaria. Y en 1967 se crea el cuerpo de directores escolares, como cuerpo especial de la Administración civil del Estado, que se aplica a los institutos nacionales de Enseñanza Media. Se generan así dos modelos de dirección: por un lado, se establece en Primaria el acceso mediante oposición con un contenido fundamentalmente jurídico y administrativo, constituyéndose así el cuerpo de directores. En secundaria, el nombramiento de la dirección se hacía directamente por parte de la Administración educativa, sin mediar sistema alguno de concurso-oposición ni consulta previa a los y las profesores/as.

El perfil que se desprende de la Orden de 10 de Febrero de 1967, por la que se aprueba el Reglamento de Centros Estatales de Enseñanza Primaria y el Decreto 985/1967, de 20 de Abril, por el que se aprueba el Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares, es fundamentalmente "administrativo-burocrático y pedagógico". Estas dos disposiciones plantearon un modelo de dirección autoritario y burocrático, en el que el Director ha accedido al cargo mediante una oposición y mantiene su puesto de forma vitalicia. La existencia de un cuerpo diferente de Directores escolares refleja la jerarquía en la que se mueve este modelo en cada centro. No tiene carga docente y asume todo el poder, es el único cargo decisorio. Existe un órgano, denominado Consejo Escolar, que no tiene nada que ver con el actual Consejo Escolar, ya que es solamente consultivo. Pero sobre todo, la dirección adquiere un carácter monocrático, pues el claustro aparece como mero instrumento pedagógico de la voluntad y órdenes que recibe del director, quien "matricula a los niños", "redacta los exámenes que pasará cada

¹ Para analizar la situación por la que atraviesa en la actualidad la dirección escolar en la Unión Europea se pueden consultar, entre otros, el trabajo de Álvarez (1991), la documentación publicada por Eurydice (1996), la investigación de Villa y otros (1998) y la revisión de Murillo, Barrio y Pérez-Albo (1999).

maestro", "corrige y da las notas", "distribuye el tiempo y el trabajo", "redacta los programas", "selecciona los libros de texto", etc. Desde el punto de vista administrativo, es el responsable y ejecutor de toda la normativa que emana de la Administración central, así como de la elaboración, puesta al día y gestión de toda la documentación burocrática y proceso administrativo, contable y académico.

En cuanto al director de Bachillerato, posee un perfil fundamentalmente político y administrativo, deudor de la instancia política que lo elige y nombra. En EE.MM., el director poseía mucha menos capacidad pedagógica para intervenir en el proceso curricular y pedagógico que en Primaria. Su función era más representativa e ideológica, garante de los principios del Movimiento Político que en aquellos momentos se imponían en España.

Los modelos organizativos, que justifican y se desprenden de este marco legal y cultural, son los de corte eficientista. El conjunto de estilos de dirección que se desarrollan en esta tendencia podría describirse como perfil autoritario. El director autoritario, como diría Owens (1979, 181) asume todo el protagonismo en la gestión del centro. Se sitúa en el vértice de la vertical organizativa, lo que implica que asume toda la autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones. Su concepción de los y las subalternos/as se acerca bastante al estilo X de MCGREGOR (1969), para el cual la persona X es intrínsecamente perezosa, huye del trabajo, es irresponsable y prefiere la seguridad que le proporciona una dirección clara y fuerte.

Esta concepción directiva desaparece con la Ley de Educación de 1970 (ya que deja a extinguir el Cuerpo de Directores) apuntando una nueva visión de la figura de la dirección. En su artículo 60 (uno) establece que "todo centro de educación general básica tendrá un director, que estará asistido por el Claustro de profesores y por un consejo asesor, en el que estarán representados los padres de los alumnos. El director será nombrado, de entre los profesores titulares del centro, por el Ministerio de Educación y Ciencia, de acuerdo con las normas reglamentarias y oído el Claustro y el consejo asesor". En su artículo 60 (dos) dispone que "corresponderá al director la orientación y ordenación de las actividades del centro, así como la coordinación de su profesorado". Se le asignaron al claustro competencias de gestión enormemente avanzadas y se crearon órganos colegiados con funciones de asesoramiento y asistencia a la dirección tales como el Consejo Asesor y el Consejo de Dirección.

El director o directora que dependía directa y totalmente de la Administración central, pasa a depender del claustro de profesores/as en aspectos fundamentales, como su selección, así como el nombramiento de profesores/as interinos en una época, en la que el cincuenta por ciento del profesorado pertenecía a esta modalidad administrativa de contratación.

El modelo de acceso y selección fue, con la capacidad de participación otorgada al claustro, uno de los elementos más sorprendentes e innovadores de la década. El proceso de selección se fue democratizando poco a poco. Se suprime el cuerpo de directores de Primaria, y se pasa a una elección mediante la intervención, muy operativa, del claustro de profesores/as. Estos presentan una terna prioridad de directivos electos, nominada entre los y las profesores/as numerarios/as del centro, de entre los cuales, la Administración elige y nombra a la persona que considera oportuno. Fue un modelo de negociación entre el claustro y la administración.

El Decreto de 30 de agosto de 1974 trata de regular la función directiva, dotando a los directores y directoras de un reentrenamiento periódico, recayendo esta función en una persona del cuerpo de profesores/as, alternando la función directiva con la función docente y nombrado para cinco años por la Administración, oído el Claustro y el Consejo asesor del Centro.

En 1976 se empieza a hablar en la legislación educativa sobre "equipo directivo".

El 19 de junio de 1980 se publica la "Ley Orgánica por la que se regula el estatuto de Centros Escolares" (L.O.E.C.E.) Esta ley sienta las bases de una dirección escolar participativa, distribuyendo claramente las responsabilidades de los distintos órganos de gobierno.

La ley orgánica de centros escolares intenta dar un carácter profesional a la dirección, al establecer, que "...la Administración seleccionará y nombrará al director, de acuerdo, en todo caso, con los principios de mérito, capacidad y publicidad, dentro de los derechos propios de la carrera docente" (art. 25.2).

Esta Ley crea Órganos Colegiados de Gobierno en los centros escolares. Ya en legislaciones anteriores se hacía mención a ellos, pero tenían un carácter exclusivamente de apoyo y asesoramiento a la dirección.

Como conclusión se podría señalar que la L.O.E.C.E. introduce cambios importantes en la organización de los centros escolares, tales como la profesionalización de la dirección y la creación de órganos colegiados de gobierno. Es la primera que pone fin al carácter unipersonal de la dirección, pues la comunidad educativa va a participar en la selección de candidatas/as y, también, que es la primera promulgada para ser aplicada a Primaria y Secundaria. La pirámide organizativa del centro queda estructurada así en tres niveles:

1. Órganos unipersonales de Gobierno con competencias de índole técnico.
2. La dirección del centro, con altos niveles de independencia respecto de los órganos colegiados, ya que no depende de éstos su nombramiento o cese.
3. Órganos Colegiados de Gobierno, con elevados niveles de autoridad y responsabilidad, especialmente en fijar líneas de actuación general y el control del funcionamiento del Centro.

La Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación (L.O.D.E.) aparece el 3 de julio de 1985 (B.O.E. 4 julio 1985). La LODE altera profundamente el sistema de selección de los directores y directoras, ya que son elegidos/as por el consejo escolar. El carácter de profesionalización que la LOECE pretendía dar a la figura de director o directora, al basar su selección en los principios de mérito y capacidad, no se contempla en la LODE, no haciendo referencia en ningún artículo de la Ley a la posibilidad de realización de actividades de formación.

Haciendo un estudio comparativo de las funciones del consejo escolar con las asignadas al consejo de dirección, se ve una potenciación fuerte del consejo escolar, dando a este órgano funciones netamente directivas: elección y revocación del director o directora; decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas; aprobar y evaluar la programación general del centro; elaborar directrices para la programación y desarrollo de las actividades escolares complementarias, etc. El consejo de dirección de la LOECE no tenía atribuidas funciones de elección y revocación del director o directora. Tampoco estaba entre sus funciones la de aprobar y evaluar la programación general del centro.

Por lo tanto, puede afirmarse que en la LODE el órgano colegiado con máximas atribuciones es el consejo escolar, que se erige en el órgano rector del centro. Las funciones del resto de los órganos de gobierno, salvo pequeñas modificaciones, mantienen la misma redacción que en la LOECE. Las alteraciones más amplias y profundas se dan en el Consejo Escolar, lo que demuestra el protagonismo que se quiere dar a este órgano.

La LODE transfiere las competencias de gestión, gobierno y control del centro, que en el antiguo régimen poseía la Administración y el propio director o directora, a un colectivo de carácter social y profesional, llamado consejo escolar compuesto por padres y madres, alumnos/as, personal no docente, profesores y profesoras y un representante del ayuntamiento. Este alto nivel de participación política va en detrimento de competencias que hasta este momento habían disfrutado director/a y profesorado, considerado como estamento docente. El centro se convierte en un espacio abierto, en el que participan por derecho propio todas las personas interlocutoras interesadas en el hecho educativo. El centro, se abre así al contexto y al entorno en un feedback enriquecedor, problemático y complejo. Lo privado y personal, entendido como el espacio aislado del aula, se socializa convirtiéndose en algo público, sobre lo que todo el mundo en el ámbito del consejo escolar, tiene derecho a opinar. De esta forma se pasa de un modelo técnico o profesional, en el que el poder residía en el claustro, a un modelo sociocomunicacional o interpretativo en la terminología de Tyler (1989), en el que el poder pertenece a la sociedad (padres y madres, alumnos/as, ayuntamiento, etc.)

“El modelo de dirección que aparece en la LODE es electivo y no profesional. Cualquier profesor del centro que desee ser director, ha de reunir una serie de requisitos como ser profesor definitivo del centro, tener un año de permanencia en el mismo y tres de docencia y presentar un proyecto donde explicita sus intenciones al Consejo Escolar, que decidirá con sus votos si le elige o no. (...) Las competencias directivas se encuentran repartidas entre los órganos unipersonales y los colegiados, de tal manera que las funciones decisoriales o gerenciales las tiene el Consejo Escolar, que es el órgano de participación de toda la comunidad educativa, y las ejecutivas se distribuyen entre los componentes del Equipo Directivo” (Gairín y Villa 1999, 37).

La LOGSE de 1990, en general, mantiene las estructuras anteriores de la LODE, pero centraliza cierto tipo de decisiones de carácter ejecutivo en el equipo directivo, que por cierto es una novedad como tal equipo, aunque ya se apuntaba en el Real Decreto de desarrollo de la LODE referido a los órganos de gobiernos.

No obstante, “se detecta un cambio de tendencia respecto a la LODE en cuanto a la gestión de los centros escolares. Se tiende hacia una mayor profesionalización, al basar la selección de los cargos directivos en los principios de mérito y capacidad y al contemplar una formación específica de los equipos directivos” (Gairín y Villa, 1999, 38).

La LOPEGCE (1995) introduce importantes modificaciones en las condiciones de acceso y ejercicio de los cargos directivos. Se mantiene el carácter electivo del director o directora por el Consejo Escolar, pero se establecen requisitos de perfil previo, a partir de la experiencia y formación acreditada. El cambio más importante que la LOPEG supone respecto a la LOGSE, es que exige a las personas candidatas a la dirección, un perfil previo que se concreta en los siguientes requisitos:

- a) Experiencia en cargos unipersonales de gobierno y valoración positiva de la misma.
- b) Valoración positiva de la experiencia en tareas relacionadas con la coordinación pedagógica, organización, así como en el ejercicio de la función docente.
- c) Superación de los programas de formación que las administraciones educativas organicen para tal fin.

Otros dos aspectos que influirán singularmente en la definición de un perfil profesional del futuro director o directora, se refieren a la evaluación de los proyectos de dirección y gestión

de los mismos/as cada cuatro años y a la consolidación de su complemento específico previa evaluación positiva de su gestión.

“La LOPEGCE supone un intento de profesionalizar el ejercicio del cargo, esperando que una mayor formación, experiencia y competencia favorezcan un funcionamiento más eficaz de la dirección” (Gairín y Villa, 1999, 42).

En el siguiente cuadro (Fernández Serrat, 2001, 131) pueden apreciarse las diferencias existentes entre la elección según el modelo LODE y el de la LOPEGCE:

PROCEDIMIENTO EN LA ELECCIÓN DE DIRECTOR/A		
	LODE	LOPEGCE
Requisitos	3 años de docencia y 1 año de destino	5 años docencia, 1 año destino, acreditación
Elección	Mayoría absoluta del Consejo Escolar en primera votación	Mayoría absoluta del Consejo Escolar en 1ª y 2ª votación
Designación por Admón.	Sin mayoría, sin candidatos o por nueva creación (1 año)	Sin mayoría, sin candidatos (4 años) o por nueva creación (3 años)
Duración	3 años	4 años
Cese	Admón. por informe razonado del Consejo Escolar y audiencia del interesado	Motivos personales, Admón. por propuesta de los 2/3 del Consejo Escolar y por incumplimiento grave de funciones
Programa Dirección	No se exige	Se exige su presentación ante el Consejo Escolar 15 días antes de la elección
Equipo directivo	No se prevé su cese	Cese por propuesta director/a o sin ella, pero con un informe

Para Fernández Nares (1992, 22) "la nueva Ley Orgánica [la LOPEG] intensifica la presencia e intervención de la Administración Educativa y deja patente que no basta con ser "profesor del centro" (LODE 1985) para poder acceder a la dirección, sino que se especifica, con rotundidad, que deberá ser 'funcionario de carrera' con cinco años de antigüedad en el cuerpo, y la exigencia de nuevos requisitos como la 'acreditación'.

Fernández Serrat (2001, 140) compara las funciones del director/a en la LODE y en la LOPEGCE:

LODE (1985)	LOPEGCE (1995)
FUNCIONES DE REPRESENTACIÓN	
Ostentar la representación del centro	Ostentar la representación del centro y la representación de la Administración en el centro
FUNCIONES DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO	
	Realizar contrataciones de obras, servicios y suministros

LODE (1985)	LOPEGCE (1995)
Autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales	
FUNCIONES DE COORDINACIÓN Y EJECUCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y coordinar todas las actividades del centro sin perjuicio de las competencias del Consejo y del Claustro • Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro • Cumplir y hacer cumplir las leyes • Convocar y presidir los actos académicos y reuniones de órganos colegiados del centro y ejecutar los acuerdos adoptados 	
FUNCIONES DE RELACIÓN Y COLABORACIÓN	
	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con los órganos de la Admón en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro. • Favorecer la convivencia e imponer las correcciones en cumplimiento de los criterios fijados por el Consejo Escolar
OTRAS FUNCIONES	
Proponer el nombramiento de los cargos directivos	Designar al jefe/a de estudios y al secretario/a, así como a cualquier otro órgano unipersonal de gobierno que pueda formar parte del equipo

Hasta aquí se han ido señalando las características y condiciones que han ido conformando el modelo de dirección actual, tomando como base lo que se ha legislado hasta ahora al respecto. Pero está claro que este análisis en busca de la caracterización de la dirección no sería real si se limitase únicamente a esos aspectos legales. Por eso, seguiremos avanzando tratando de profundizar en el modelo de dirección actual.

Para algunos, expresa Álvarez (1997), está muy claro que el perfil de dirección que se desprende de la LODE, e incluso de la LOPEGCE, está en estos momentos tocado por el virus burocrático, ha perdido la ilusión y no siente como suficientes los incentivos que le ofrece el sistema para embarcarse en una tarea de riesgo.

Rul y Gargallo (1994) tratan de sintetizar en cuatro etapas la evolución del perfil de profesionalidad del directivo a lo largo del siglo XX: Un modelo no profesional desde principios hasta mediados de siglo, con un sistema de acceso por designación pero sin formación ni perfil previo; un modelo profesional a partir de 1945 hasta la LGE de 1970 marcado por el acceso mediante oposición (primaria) o nombramiento (secundaria) con la creación del cuerpo de directores, pero sin una formación específica; la coexistencia del modelo profesional con el no profesional, con la supresión del cuerpo de directores por la LGE, pero con la existencia en la realidad de centros con directores/as del cuerpo y centros con directores o directoras elegidos/as por el Claustro; modelo no profesional y sociopolítico desde 1985, en que la LODE marca la vuelta a un modelo no profesional con la elección por la comunidad educativa, sin perfil previo. Habría que completar este análisis, con la LOPEG que, manteniendo en modelo sociopolítico de elección por la comunidad, trata de combinarlo con la profesionalización a partir del perfil previo y la formación como requisito.

No obstante, hay que tener en cuenta que la tendencia generalizada actual a reclamar mayor profesionalización de la dirección, la entiende como una preparación para el ejercicio de la función, no como hacer de la dirección una profesión.

En relación con la participación en la dirección del centro, "sí parece en el marco definido por la legislación una línea clara de evolución y profundización en la dirección del centro, experimentando una progresiva ampliación de los sectores que participan en la dirección" (Gairín y Villa, 1999, 44).

Visto el análisis de la normativa que regula la función directiva en los centros escolares, se puede apreciar un traslado del poder del Director o Directora hacia los Órganos Colegiados del Centro. De hecho, en la normativa reguladora de los Reglamentos Orgánicos de los Centros aparece en primer lugar los órganos colegiados de gobierno, y sólo en segundo lugar la figura de los órganos unipersonales de gobierno. Además, la figura del director o directora ya no es contemplada en solitario en su función directiva, sino que es apoyada por un equipo (secretario/a, jefes/as de estudio) que apoyan y complementan su labor desde una perspectiva de trabajo grupal. El liderazgo se convierte así en un liderazgo compartido (Pérez Collera, 2003).

En el marco legislativo hay una clara evolución de un modelo centralizado y autocrático (vigente hasta la LGE de 1970) en donde la dirección ostenta todas las competencias de dirección y sólo hay órganos colegiados con competencias muy limitadas (el claustro se centra sólo en lo pedagógico y el consejo de dirección es puramente consultivo), hacia un modelo consultivo (con la LGE en el consejo de dirección, los/as dos profesores/as presentes serán elegidos por el profesorado, y aparece el nuevo consejo asesor integrado por representantes de todos los sectores de la comunidad educativa, incluidos por primera vez familias y alumnos/as, aunque siguen siendo consultivos), y finalmente hacia un modelo participativo colegiado a partir de 1980 con la LOECE, consolidándose con la LODE en 1985.

El órgano colegiado donde se concentra el mayor poder es el consejo escolar del centro, donde participan representantes de los distintos estamentos de la comunidad educativa; esta organización que en el Boletín está clara, tiene sus desajustes en la realidad de los centros. La experiencia nos dice que la participación no es fácil, muchas veces resulta incómoda, ya que exige una dedicación no retribuida y esto unido a la escasa tradición participativa hace que, de hecho, el funcionamiento de los consejos escolares diste mucho de la norma escrita.

Hoy en día las figuras del director y la directora están atravesando por una auténtica "crisis política" con la LOCE, dado que la disyuntiva sobre si eran los y las representantes de la Administración en el centro o los y las portavoces del claustro ante la Administración, se ha decantado claramente por la primera alternativa. Aunque es una ley propuesta por el gobierno del PP, el gobierno del PSOE ha mantenido este planteamiento en la elección de la dirección de los centros educativos. Esto supone asumir una visión jerárquica, impositiva y de control de arriba hacia abajo, cuestionando la democracia participativa de la comunidad educativa.

Decía Heidegger que "el lenguaje es el horizonte del ser". Y está claro que las palabras construyen la forma de percibir la realidad que nos rodea. Si es necesario "aclarar qué es participación y qué es dirección", en el contexto de dar al director o directora "la autoridad que necesita para ejercer su responsabilidad, de la que ahora carece" para detener "el deterioro de la convivencia" de los centros, ¿cuál es el resultado de esta "ecuación"? Que en los centros hay conflictos porque algunos/as se toman demasiadas libertades en la participación, por lo que hay que dar más poder a figuras unipersonales de dirección, frente a los órganos de participación (consejo escolar especialmente), que "metan en cintura" al personal. De esta forma cada "actor y

actriz de la comunidad educativa" tendrá claros cuáles son sus derechos y deberes. Unos/as mandar y otros/as ser mandados/as. Con orden y concierto. Con disciplina y mando firme.

Por el contrario, todas las investigaciones realizadas por expertos/as en organización escolar (Coronel, 1996; AA.VV., 1998; Gairín y Villa, 1999) afirman que la participación es condición clave de la implicación, e incluso que las denominadas "escuelas eficaces" son aquellas en las que la comunidad –toda la comunidad- se implica en un proyecto compartido (Murillo, 2000; Muñoz Repiso y Murillo, 2001). Se habla de liderazgo compartido, de implicar a toda la comunidad en una corresponsabilización en el liderazgo. Esto de volver a la dirección unipersonal, ¿qué expertos/as y experiencias lo habrán avalado?

El informe Pisa de la OCDE, que analiza los resultados educativos en 32 países, presentado en diciembre del 2001, señala que los países donde hay una mayor participación de la comunidad educativa, son los que obtienen mejores resultados. Frente a ello, la nueva ley suprimirá los cauces de participación democrática, al convertir el Consejo Escolar en un órgano meramente consultivo (hasta ahora era decisorio), que no elegirá a los directores o directoras de los centros. Puesto que no quieren, en palabras del propio Ministerio, que "el Consejo Escolar, que son los subordinados, elijan al director (su jefe de personal)". Esto implica cuestionar e incumplir en la práctica el artículo 27.5 de la Constitución que establece que los poderes públicos (las tres administraciones) tienen la obligación de garantizar la "participación efectiva de todos los sectores afectados". Pero, sobre todo, refleja la concepción del Ministerio de Educación sobre la organización jerárquica y piramidal de los centros educativos, al mejor estilo de las burocracias weberianas denostadas hasta en los más rancios manuales de organización escolar.

Este mismo planteamiento se aplica al modelo de dirección que se propone. Más que profesionalizado será "gerencial", resucitando una especie de "cuerpo de dirección", en el que el director o la directora estarían más próximos a la Administración que a los propios centros, al ser nombrados por ella por concurso de méritos (aunque curiosamente esto no se aplica a los concertados).

Aunque realmente sólo se puede hablar de "designación", cuando la Administración se reserva la mayoría de votos en la Comisión de Selección de candidatos, en un proceso abierto, en buena parte, a subjetivas y arbitrarias valoraciones, y donde los y las representantes del claustro y del consejo escolar sólo pueden jugar un papel de convidados/as de piedra, ante la mayoría de representantes de la Administración (excepto en algunas comunidades autónomas gobernadas por el PSOE).

El director o la directora puede ser alguien por completo ajeno al centro, sin ninguna posibilidad de control o rechazo por parte del claustro, puesto que se deberá únicamente a la Administración que lo o la designa y nombra. Fieles, por lo tanto, al poder y sin docencia directa, se convertirán en "gerentes" alejados de la realidad educativa, lo cual dificultará el diálogo y entendimiento entre la comunidad educativa. Crearán así una burocracia dependiente de la administración, con un talante "más comprensivo" ante sus medidas; y difusora y/o controladora de sus directrices.

Este modelo, propuesto por la LOCE, se aleja así claramente de la propuesta común y unánime de todas las investigaciones sobre dirección, que apuntan al trabajo en equipo y están claramente orientadas hacia lo pedagógico y no lo gerencial. Podríamos resumirlo como un estilo DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN EQUIPO cuyas características serían (San Fabián 1991, 36-39):

1. La dirección tiene un proyecto que es capaz de transmitir a toda la comunidad escolar.
2. La dirección interviene en el ámbito curricular colaborando estrechamente con el profesorado.
3. La dirección crea un ambiente cálido y un clima escolar que facilita la enseñanza y el aprendizaje.
4. La dirección conoce la enseñanza de calidad y trabaja activamente con el profesorado para mejorar su capacidad profesional.
5. La dirección supervisa y evalúa el rendimiento del centro.

"Tanto la legislación como la literatura abogan por modelos de organización inspirados en principios de participación y autonomía, configurándose un gobierno de los centros en el que el poder se distribuye entre diferentes órganos y hay una fuerte presencia de la colegialidad y el trabajo en equipo" (Gairín y Villa, 1999, 35).

Y esta no parece ser la orientación actual de los modelos de dirección propuestos en la reciente legislación. Podemos entender que en estos modelos propuestos legislativamente, las mujeres que quieran acceder a ellos tendrán que luchar no sólo contra los prejuicios sociales y culturales ya habituales, sino también contra un talante esencialmente vinculado a valores masculinos de control, poder, mando, que configura un ejercicio de dirección más parecido a una práctica militar que a un proceso educativo.

Igualmente que en la revisión sobre los estilos de dirección, queremos dejar constancia, en este análisis sobre la evolución de la función directiva en España, que hemos comprobado que, en la inmensa mayoría de la legislación consultada sobre este tema, en el material administrativo, circulares, órdenes, boletines, etc., se utiliza el masculino como genérico de forma permanente. Este hecho supone, insistimos, no sólo invisibilizar a las mujeres y sus aportaciones en la dirección, sino que implica asumir que son los hombres a quienes se les adjudica implícitamente el poder, la autoridad, la toma de decisiones y en quienes se está pensando habitualmente a la hora de desempeñar estos cargos.

El liderazgo

El liderazgo estuvo marcado, en sus comienzos, por una visión muy ligada al gerencialismo del mundo empresarial, tremendamente alejada de los valores y planteamientos que se viven día a día en los centros educativos. De hecho, las primeras aportaciones sobre liderazgo en las organizaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características de la persona líder. Pero todas estas concepciones del liderazgo han surgido en contextos no-escolares.

Robbins (1987, 245) analiza la evolución de los tres "enfoques básicos que explican las cualidades de un/a buen/a líder":

a) Rasgos de la personalidad: es una tendencia, que se desarrolló alrededor de los años cuarenta, en la cual se analizan cualidades de una persona como líder y se definen entre estas: inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo/a y en otras personas. Son los primeros estudios sobre el liderazgo, desde una perspectiva psicologicista, que dieron lugar a grandes listas, sin apenas coincidencias, y que ha dado como consecuencia una pobre valoración de sus aportaciones. En este enfoque subyace la concepción de que el liderazgo es un rasgo de personalidad y que líder nace más que se hace.

Así, los primeros estudios sobre el liderazgo trataron de estudiar la personalidad de la persona líder a través del análisis de personajes históricos, que se habían revelado como líderes, tratando de descubrir aquellas características que poseerían únicamente ciertas personas y que las convierte en líderes. Esta tendencia ha sido denominada como "teoría de los grandes hombres". Posteriormente, la "teoría de rasgos" trató de identificar los aspectos de la personalidad, características físicas o intelectuales, atributos y cualidades que caracterizan al o la líder. El fracaso de este enfoque no significa que la personalidad no sea un factor importante en el liderazgo, sino que no hay una fórmula personal única universalmente válida y que la consideración de la personalidad es insuficiente para comprender y explicar un proceso tan complejo como el liderazgo.

b) El o la líder como catálogo de competencias: intentará definir las conductas que caracterizan a la persona líder, dentro de la corriente conductista de los años 40-60; su objetivo principal era entrenar a las personas para ser líderes. Frente a la consideración del o la líder como personas innatas y especiales, en esta perspectiva, se considera que los y las líderes pueden ser entrenados/as sean cuales sean sus características personales. Ya no se centra en la personalidad del o la líder, sino en lo que hace, su conducta: su comportamiento, sus acciones, su modo de relacionarse con los y las que le/la rodean. Fruto de este enfoque, se definieron los estilos clásicos del liderazgo (autoritario, democrático y dejar hacer) y se identificaron las dos dimensiones básicas en la orientación de la persona líder: orientación a la tarea y orientación al mantenimiento. Pero los estudios comparativos sobre la eficacia de los estilos de liderazgo tampoco llevaron a conclusiones definitivas, por lo que se introdujeron variables situacionales para explicar la variabilidad entre la conducta del o la líder y los criterios de efectividad.

c) Finalmente, la tercera teoría es la de la contingencia, que se centra en la investigación de los factores situacionales o contextuales, buscando la relación entre los diferentes tipos de liderazgos y la situación en la que cada uno de estos estilos es el más adecuado. La propuesta de Fiedler (1967) se considera básica actualmente. Según este autor, el éxito del o la líder depende de su estilo personal de liderazgo y de las características concretas de la situación.

Así, determinados autores hablan de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1993). Estos autores en su obra *Management of Organizational Behavior*, consideran que la persona líder debe ejercer un estilo determinado (directivo, tutorial, participativo o delegativo²) en función

² El liderazgo situacional relaciona cada nivel de disposición o madurez para la tarea con un estilo de liderazgo que se plantea como el más útil y adecuado frente a una situación así definida. a) El estilo directivo: la persona líder se caracteriza por dirigir altamente la tarea y estimular poco el comportamiento de relación. Asigna tarea y trabaja estrechamente con el o la seguidor/a. Generalmente es un/a experto/a en determinada área, programa y guía la ejecución. Toma las decisiones y orienta las conclusiones. Es efectivo/a con grupos con muy baja competencia hacia la tarea y con carencia de compromisos, motivación o voluntariedad. b) El estilo tutorial o de apoyo: La persona líder se caracteriza por alto comportamiento hacia la tarea y por estimular significativamente el comportamiento hacia la relación. Provee dirección respecto a la tarea y oportunidad para clarificar las razones y los supuestos que hay detrás de las tareas. Manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. Es un estilo efectivo con grupos carentes de habilidad, pero motivados y con voluntad para hacer un esfuerzo. c) Estilo participativo: La persona líder se caracteriza por un comportamiento bajo hacia la tarea y por estimular altamente la motivación y disposición. Apoya los esfuerzos y logros de los subordinados en función del cumplimiento de la tarea y favorece un estilo de relación de corte democrático, con responsabilidades compartidas y toma de decisiones por consenso. Es efectivo con grupos competentes, pero cuya motivación está aún condicionada por el éxito o el fracaso, es decir, que tienen las habilidades para realizar las tarea, pero no la disposición para usar esas habilidades, o es inseguro y aprehensivo si las realiza solo/a. d) Estilo delegativo: La persona líder se caracteriza por un bajo comportamiento hacia la relación y hacia la tarea. El énfasis recae en el grupo mismo, el cual tiene la responsabilidad de su propio desempeño, de la

de la "madurez para la tarea" que tenga el grupo, considerada ésta como la variable situacional crítica. Es decir, el nivel de disposición o madurez que muestra el grupo para una tarea específica. Así, el mejor estilo será el que tenga en cuenta la situación del grupo, a partir de su grado de competencia y motivación.

Es exigencia previa al uso de cada estilo, el llegar a una negociación con los y las seguidores/as. Ellos y ellas tienen que saber por qué se usará un estilo u otro. Pero lo más importante, es que sepan que el uso de tal o cual estilo responde a las necesidades que tienen ellos y ellas, sus carencias y virtudes.

Pero todas estas teorías "comparten algunos rasgos comunes en su concepción del liderazgo, como la tendencia a considerar que éste se localiza en ciertos roles de la jerarquía organizativa, y a equiparar líder con la persona que los ocupa; la consideración de que el liderazgo es un proceso centrado en metas cuya función es influir en el rendimiento de la organización –el líder exitoso es aquel cuya organización logra las metas planteadas-, o la focalización en los comportamientos del líder" (González, 2003, 5).

Actualmente, se podría decir que, tal como plantea Batanaz (2001) se ha confirmado "la vigencia de dos modelos diferenciados y complementarios de liderazgo en el sistema educativo. Por una parte, el denominado liderazgo transaccional, según el cual, los integrantes del grupo actúan conforme a los designios del líder a cambio de la consecución de determinados incentivos; por su parte, el liderazgo transformacional se fundamenta en la búsqueda de un compromiso entre el líder y los nuevos miembros del grupo en virtud del que todos han de trabajar para la creación de nuevos dinamismos capaces de asentar valores y prácticas renovadas y enriquecedoras mediante los cuales se alcance la transformación hacia la mejora" (12).

Al igual que el liderazgo situacional, el transaccional o el transformacional de Bass y Avolio (1994)³ y de Leithwood (1994), han surgido otros modelos de liderazgo: el visionario de Anderson, Rungtusanatham y Schoreder (1994)⁴, el liderazgo simbólico, la mística del

toma de decisiones y de la solución de los problemas que puedan ir apareciendo en el proceso. Es útil con grupos maduros, con altos niveles de capacidad y motivación.

³ El liderazgo transformacional es visto cuando los y las líderes: articulan una visión para la organización, la comunican a las demás personas y logran de ellas no sólo asentimiento, sino compromiso; estimulan intereses en las demás personas para que en sus trabajos vean nuevas perspectivas; generan conciencia de la misión o visión del equipo y la organización que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas; desarrollan en los y las demás altos niveles de habilidad y potencial; y los y las motivan para ver detrás de sus propios intereses cuál puede beneficiar al grupo. Los y las líderes transformacionales motivan a las otras personas a hacer más de lo que ellos y ellas originalmente intentan y que frecuentemente lo piensan como algo imposible. Juegan un mayor papel en las expectativas de cambio y en la transformación de creencias, actitudes y sentimientos. Utilizan como estrategia las "cuatro I": Influencia Idealizada (el o la líder transformacional es un modelo de conducta para sus seguidores/as), motivación por inspiración (inspiran y motivan a los y las otros/as proporcionando sentido y reto en sus trabajos); estimulación intelectual (estimula en sus seguidores/as esfuerzos para innovar y ser creativos/as a través del propio cuestionamiento y crítica constructiva); consideración individualizada (prestan atención a las necesidades individuales para ser realizadas y desarrolladas actuando como mentor/a o supervisor/a). Trabajan no sólo las estructuras, sino el sistema relacional y la cultura de la organización.

⁴ Para ellos el "liderazgo visionario" propone una visión de mejora de la organización. En este caso, la filosofía de la "calidad total" es una visión, cuya realidad se logrará a través de un o una líder visionario/a. Tal líder propone una visión mejor, creíble, llamativa, motivante de la organización, haciendo una diferencia entre el presente y el futuro, y creyendo fundamentalmente en el fomento del trabajo en equipo y de su real responsabilidad en el logro de las mejoras, y en la educación y reeducación de todos los elementos personales de la organización. Para ello, utilizan las aportaciones de los otros modelos. La nueva visión, la futura y mejor visión de la organización, puede ser liderada a través de los rasgos de un o una líder "transformacional", capaz de transformar a otros niveles de mayor exigencia los motivos, necesidades y tareas de los y las seguidores/as. Siendo ejemplo de los cambios (idealizando la influencia); considerando las necesidades de formación y las capacidades de los y las seguidores/as (consideración individual); motivando a niveles de mayor calidad y exigencia, dando sentido a lo que hacen

“management” de Abraham Zaleznik (1991), las aportaciones biográficas al liderazgo de Hans Christian Altmann (1993), el liderazgo centrado en principios de Stephen Covey (1992), el liderazgo trascendente (Pérez López, 1997), el liderazgo femenino estudiado por numerosos autores como Ortiz y Marshall (1988); Shakeshaft (1987); Shakeshaft, Nowell y Perry (1991); Eagly, Karau y Jhonson (1992); Bolman y Deal (1992); Blase (1993); Young (1993). También hablan del liderazgo instruccional⁵ diferentes investigadores como Owens (1991); Andrews, Berude y Bason (1993); Niece (1993); Heck y Marcoulides (1993); Krug (1993); Manuel Álvarez (1997) nos habla del liderazgo profesional; Williams y Valcárcel (1997) del liderazgo efectivo; Gento Palacios (1995) del liderazgo pedagógico en un modelo de calidad institucional, etc.

No nos vamos a detener aquí en el análisis de cada uno de estos modelos, puesto que cada uno de ellos son diferentes propuestas de lo que se considera que deberían ser las cualidades, la actuación o las relaciones que debe establecer un o una líder para dinamizar una organización de una forma adecuada. No obstante, se puede ver una revisión de los diferentes modelos de liderazgo en Gorrochotegui (1997).

Lo que sí consideramos necesario resaltar es la necesaria transición actual de la concepción de la persona líder a la visión del liderazgo:

“Frente a una concepción del liderazgo como algo individual que puede ser seleccionado, preparado y dirigido a metas preestablecidas, los nuevos planteamientos incorporan una visión más difusa que sitúa al liderazgo dentro del contexto de la mejora de la escuela y que implica compartir colectivamente compromisos, puntos de vista y situaciones en la idea de entender la institución como una obra colectiva. Esta última visión conlleva el ‘eliminar líderes para crear liderazgo’. Se trata de fomentar una gestión colectiva que permita el desarrollo profesional de los profesores y su participación en la reestructuración de la escuela. La nueva cultura cooperativa sólo será posible si los líderes pierden progresivamente protagonismo y son capaces de fomentar una forma colectiva de hacer que permita resolver los problemas existentes en un marco de acción considerado como propio. Se transforman más en líderes morales, referentes, que en responsables, que lo son todos. La máxima ‘no se trata de llegar el primero sino de llegar con todos’ trata de evitar la transformación frecuente que conlleva el que los líderes naturales se conviertan en carismáticos y después en orgánicos” (AA.VV., 1998d, 54).

Este mismo planteamiento es el que defiende Batanaz (2001, 12) cuando plantea que “la visión actual del liderazgo en las escuelas trata de sustituir la anticuada concepción del liderazgo formal o carismático por lo que se ha venido a denominar comunidad ideal de comunicación, en la que todos los componentes tienen igual grado de competencia comunicativa para consensuar, constructivamente, valores e intereses. (...) El liderazgo es ejercido por todos aquellos que, independientemente de la posición institucional que ocupen, son capaces de motivar, dirigir y apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos. Es lo que ha venido a denominarse últimamente liderazgo colectivo, concepto éste del que se desprende que la vitalidad de una institución escolar no será fruto de la influencia exclusiva de los líderes ejemplares, sino de las iniciativas y la cooperación de todos los implicados en la consecución de sus objetivos”.

(motivación por inspiración); y estimulando la autocrítica, la búsqueda de mejores alternativas, la creatividad (estimulación intelectual).

⁵ Los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje han de focalizarse en los directores y directoras, considerados como líderes instructivos. Su cometido básico sería el de animar el trabajo del profesorado en sus aulas, apoyarlo, supervisarlos, así como ser portavoz, incluso formador/a, del profesorado en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces (esta visión está muy ligada a la Investigación sobre Escuelas Eficaces de la década de los 80). Esta concepción del liderazgo instructivo se articula fundamentalmente en torno a cuatro pilares: Definir la misión y establecer metas escolares que enfatizan el logro del alumnado; gestionar la coordinación del currículum, promover una enseñanza de calidad; promover un clima de aprendizaje; y desarrollar una cultura de fuerte cohesión y colaboración de toda la comunidad educativa.

Como plantea González (2003, 7) “gran parte de la literatura sobre liderazgo en las organizaciones escolares ha tendido a equiparar líder con posición formal. En tal sentido, se ha centrado preferentemente en el papel del director o directora del centro escolar, considerando ‘dirección’ y ‘liderazgo escolar’ como sinónimos e ignorando otras fuentes de éste en las escuelas. El liderazgo se concibe, en este caso, como un proceso unidireccional en el que el líder –director- conduce y los demás miembros del centro escolar quedan relegados al papel de ‘seguidores’. Sin embargo, tal equiparación entre liderazgo y posición formal no se ajusta a la realidad interna de los centros”.

Porque el liderazgo no es ejercido exclusivamente desde el puesto institucional de la dirección, sino que hay personas en las organizaciones educativas que, independientemente de la posición institucional que ocupen (en el departamento, en el ciclo, en la dinámica del centro), son capaces de motivar, dirigir, apoyar a otros componentes de la organización en torno a determinados proyectos o propuestas (Bolívar, 1997; González, 2003).

Porque el liderazgo no depende de una forma unidireccional de un sujeto únicamente, sino de la múltiple interacción de las personas que actúan conjuntamente ante las situaciones y que pueden convertirse en líderes o seguidores/as en función de las circunstancias (Doyle y Smith, 2001; González, 2003).

Porque el liderazgo está necesariamente distribuido (Elmore, 2002) en centros cuya naturaleza es compleja, por lo que requieren diferentes habilidades en distintos dominios y competencias, que no son inherentes a un rol determinado (la dirección), sino que tienden a estar expandidos entre diversos roles: líderes de coordinación, líderes de orientación, líderes de tecnología de la información, líderes de relación con la comunidad, líderes de construcción de relaciones y equipo, etc. (Morrison, 2002).

Porque el liderazgo que desaprovecha esos “talentos sustanciales” de la comunidad educativa (Lambert, 2002) que están distribuidos entre la comunidad educativa, impide el desarrollo de organizaciones que aprenden, pues exige del compromiso y la responsabilidad compartida de hacerlo al resto de los y las componentes (Bolívar, 2000).

Por eso hemos de entender el liderazgo educativo como algo compartido por toda la comunidad educativa, en el que interactúan múltiples líderes (y seguidores) que se solapan y complementan; no es simplemente una función de lo que sabe y hace el director o directora o cualquier otro/a líder individual. Esto supone que los problemas y retos escolares son responsabilidad de toda la comunidad. Lo cual supone que se han de crear los espacios y tiempos necesarios para que las personas que la forman compartan y contribuyan a lo que ocurre en la organización: implica una responsabilidad compartida a la hora de identificar problemas, explorar soluciones, construir una visión compartida y emprender acciones de mejora trabajando conjuntamente (Spillance y otros, 1999; Doyle y Smith, 2001; Morrison, 2002).

“El liderazgo, para que sea educativo, debe ejercerse desde la colaboración, desde la reciprocidad de papeles y desde el ejemplo, no desde la imposición, el mandato o la jerarquía” (San Fabián, 2003, 35).

Esto implica, según González (2003, 7-8), que “las personas deberían operar en redes de conocimiento y competencia compartida y complementaria, más que de forma jerárquica y con una clara división del trabajo. Los actos de liderazgo, en definitiva, han de provenir de todos los componentes, pues todos ellos son fuentes únicas de conocimiento, experiencia y sabiduría”.

Visión sobre el liderazgo utilizada en esta investigación

La primera constatación que queremos reiterar, al hablar de liderazgo, es que igualmente que en las revisiones anteriores sobre los estilos directivos y la evolución de la función directiva, cuando se habla de liderazgo en las organizaciones escolares, en la inmensa mayoría de la bibliografía consultada sobre este tema, se utiliza el masculino como genérico de forma permanente.

Sorprendentemente, la visión sobre el liderazgo que se va a utilizar en esta investigación y que se propone como el más idóneo en la investigación reciente en este campo, está mucho más ligada a los estilos habituales de relación de las mujeres que a los modelos masculinos.

“Frente a los modelos jerárquicos y manipuladores, definidos por la habilidad para lograr que otros hagan lo que uno quiere, es urgente mostrar que otro tipo de liderazgo es posible, justo el que la educación, y la sociedad, necesita: un liderazgo ético, guiado por criterios de equidad y justicia social, y democrático, que practica el diálogo y reconoce y facilita el liderazgo de los otros. Este sentido de alternancia, de rotación, es quizás la característica más importante de un liderazgo democrático” (San Fabián, 2003a, 2).

Consideramos que el liderazgo es algo interactivo en muchos sentidos, de tal manera que, en las escuelas por ejemplo, el equipo directivo es modelado por el profesorado, por la reputación y la historia de la escuela y por la cultura que se ha institucionalizado en el sentir de la propia escuela y de la comunidad escolar. Tanto los líderes como los y las demás componentes operan dentro de un contexto social, cultural y político más amplio, que influye sobre la naturaleza de las elecciones que tienen a su disposición. Partimos de una concepción dinámica, que sitúa al liderazgo en interrelación con los otros elementos de la organización y, en particular, con el contexto social donde se encuadra.

Entendemos que el liderazgo es un fenómeno construido socialmente y no un conjunto de atributos personales. El liderazgo surge en el contexto de una interrelación entre personas en una organización, que está condicionada por la influencia intencional o las relaciones de poder entre las partes. Esto determina posiciones relativas dentro de las estructuras formales e informales, cuya legitimidad descansa en fuentes diversas y que se ve modificado por la influencia de las relaciones sociales que acontecen en la organización (Yáñez, 1993, 118).

Estamos de acuerdo con los rasgos que hoy en día son más admitidos como características del liderazgo y que Lorenzo Delgado (2001, 66) sintetiza en:

1. Es una función, por eso se habla más de liderazgo que de líder
2. Es estratégica para toda la organización, pues condiciona ritmos de trabajo, crea impulsos, orienta las energías de todos/as hacia determinadas metas, construye una visión de la organización.
3. Es compartida, en el sentido que se ejerce colegiada y colaborativamente. No es algo esotérico y carismático ni el privilegio de minorías históricas capaces de arrastrar masas.
4. Se inserta en la cultura. Es uno más de los valores que constituyen la cultura de esa organización.

La influencia de la capacidad de liderazgo depende no sólo del estilo de actuación y de la posición en la estructura de la organización (el grado relativo de poder que ésta asigna), sino que también es interdependiente de los demás elementos de la organización.

“Se nos plantea como tarea considerar el liderazgo como una construcción social de la realidad que exige una interacción constante, como un fenómeno interactivo y por naturaleza dialéctico, que implica tensiones y contradicciones y persigue la continua transformación de las relaciones. Un liderazgo educativo

localizado dentro de particulares discursos sobre la cultura y la ética, el poder y la organización, en una relación dialéctica entre ambos" (Coronel, 2003, 10).

De hecho, podemos decir que el liderazgo se define en términos de las relaciones de poder entre los y las componentes de una organización, como plantea Ball (1989).

Creemos, al igual que la mayoría de los autores y autoras, que debemos empezar a hablar de liderazgo, más que de líderes. Esto supone cambiar la tradicional visión 'técnica' y 'jerárquica', por una visión esencialmente educativa, que introduzca la perspectiva ética y cultural. Pues, como plantea San Fabián (2003) afirmar que un o una líder es un facilitador/a, que motiva, que provee una visión, etc., sin referencia a fines, es adoptar una perspectiva esencialista y tecnocrática. Definido así, es un liderazgo que puede servir igual para construir relojes, dirigir personas o fabricar bombas eficientemente.

Por eso es necesaria "la revalorización del componente ético y el compromiso moral de la práctica del liderazgo a partir del reconocimiento de la importancia del concepto de comunidad en la construcción de la realidad organizativa. Esta vinculación del liderazgo con la comunidad sugiere, en último término, que el liderazgo reside en la comunidad en sí" (Coronel, 2003, 13).

Bolívar Botía (2001, 96) afirma que "el liderazgo empieza a verse como una tarea distribuida, más democrática, "dispersada" en el conjunto de la organización, en lugar de algo exclusivo de los líderes formales". De este modo se habla de promover el liderazgo múltiple.

Por ello, el liderazgo en una organización debe implicar una dinámica que facilite y dinamice los procesos de innovación y mejora, tratando de establecer una base colectiva a través de la colaboración.

Esta concepción del liderazgo compartido no significa, sin embargo, desvalorar el papel de la dirección, pero sí redefinirlo como propone González (2003, 8). Supone dejar de pensarlo como una única persona que ejerce el liderazgo desde el ápice de la pirámide organizativa sino desde una red de relaciones interpersonales; "ni tiene por qué imponer ni ser el exclusivo portavoz de la visión de lo que haya de ser el centro, ni tampoco ser el propietario de las iniciativas de mejora que se lleven a cabo en él, pero que, sin embargo, tiene un papel importante como estimulador de la responsabilidad de todo el centro para fundamentar, discutir, elaborar y desarrollar tal visión y proyectos de mejora".

El equipo directivo ha de convertirse en "arquitectos del liderazgo" (González, 2003), en "líderes de líderes" (Sergiovanni, 1992), construyendo equipos, desarrollando la toma de decisiones compartida y la colegialidad, descubriendo, posibilitando y potenciando las habilidades y conocimientos de las personas de la organización, manteniendo unidas las distintas piezas de la organización y apoyando el que las personas de las mismas se sientan responsables de su contribución al resultado colectivo (Elmore, 2000; Gago, 2003).

Esto supone, como plantea Coronel (2003), que las escuelas pasen de ser organizaciones a ser comunidades. Pero superando tanto los modelos liberales democráticos y sus mecanismos formales como aquellos modelos que hablan de escuela como comunidad, un tanto voluntariosos, más pendientes de la excelencia y los círculos de calidad. Una comunidad democrática se centra en la igualdad y la justicia y se implica en todos los niveles de la vida social e institucional.

Las mujeres en la institución escolar

Para hablar del acceso de las mujeres a cargos de dirección en las organizaciones educativas, primero es necesario reconstruir lo que ha sido el acceso de las mujeres a este ámbito laboral.

Las mujeres han ido ocupando progresivamente espacios de "lo público", en concreto del mundo laboral. Aunque este acceso ha estado siempre bajo unas estrictas premisas hasta la actualidad: sólo se le ha permitido el acceso en algunas profesiones y en algunas categorías laborales en condiciones de igualdad. En este sentido, la enseñanza ha sido considerada una de las primeras profesiones "públicas" donde tenía cabida la mujer, pero bajo una clara jerarquización en función de diferencias relacionadas con la formación, la retribución económica y la valoración social, como señalan Rovira y Tome (1993, 17). Esta jerarquización ha supuesto, no casualmente, la mayor presencia de las mujeres en aquellas categorías de menor remuneración, de menor prestigio y de menor valoración social (Feministas Enseñantes de Madrid, 1997, 53). Si el sexismo es la jerarquización de los sexos en función del valor social, esta misma jerarquización se encuentra en el mundo laboral, y el mundo laboral educativo se caracteriza por la concentración de las mujeres en determinadas especialidades, en determinadas etapas educativas y en su escasa presencia en los cargos de dirección.

Es interesante hacer un recorrido histórico por el acceso de la mujer al mundo laboral de las organizaciones educativas. Analizar bajo qué premisas "ideológicas" y "filosóficas" se aceptó y valoró la "intromisión" de las mujeres en este ámbito laboral.

En el siglo XIX es cuando se empiezan a contratar más mujeres, debido a la lucha de éstas por el acceso a la educación y al trabajo. Dado que las posibilidades laborales para las mujeres en este siglo eran aún muy restringidas y dificultosas y sólo tenían posibilidad real de acceso a ser sirvientas, a alguna fábrica, etc., la enseñanza se convirtió en un ámbito laboral llamativo para las mujeres.

Nancy Hoffman (citada por García Gómez, 2002, 21) considera que las mujeres en ese momento no elegían la enseñanza porque les gustaran los niños y las niñas, sino porque necesitaban trabajar. Los comentarios de las profesoras muestran a menudo que "las mujeres tenían poco donde elegir a la hora de emplearse y, comparada con otros empleos como lavar, coser, limpiar o trabajar en la fábrica, la enseñanza tenía muchos atractivos: era una ocupación de buen tono, razonablemente bien pagada en equiparación con otros trabajos y no requería destrezas o dotes especiales... permitía a las mujeres vivir independientemente, así como lograr una seguridad económica y un modesto estatus social..."

Esta misma situación se produce en España, donde la enseñanza es la única salida profesional que permite a las mujeres independizarse y contar con un seguro económico. Por tanto, afirma Ballarín (1996, 84), es un supuesto erróneo explicar la incorporación de las mujeres a la enseñanza como consecuencia de su "vocación maternal".

Es aquí donde podemos constatar cómo el acceso de la mujer a la independencia y a la emancipación pasa a través de un espacio laboral, que constituye la prolongación de un rol femenino tradicional de cuidado y atención a los hijos e hijas. Por eso, afirmamos que ese acceso está sometido a unas estrictas premisas y normas que mantienen la división sexual del trabajo y constriñen a las mujeres a prolongar en el ámbito público papeles y roles de género: función maternal, de cuidado de otras personas, etc. Aceptar la incursión de la mujer en el

terreno de lo público –en el mundo laboral- parece necesitar que ese trabajo se asocie con componentes del mundo femenino, con roles estereotipados de género.

Como indica Payne (1993) las mujeres tienen una representación mayoritaria en las etapas de E. Infantil y E. Primaria, etapas en las que se las percibe, y ellas mismas se perciben, más como cuidadoras y educadoras de niños y niñas, que como transmisoras de conocimientos. Esta construcción social de un estereotipo está interiorizada por las mismas mujeres que trabajan como profesoras, puesto que, en muchos casos, consideran la función educativa en esta etapa como una prolongación de la función maternal del cuidado de la prole.

Como señala García Gómez (2002, 23) “la conexión histórica entre el trabajo docente en las escuelas elementales y la ideología por la que se elaboran los conceptos de domesticidad (atención y crianza) y del lugar propio de las mujeres (el ámbito privado), definía la enseñanza como una extensión del trabajo que venían realizando las mujeres en el hogar. Por tanto se insistía en que la instrucción primaria era una prolongación del espacio doméstico, por lo que sólo se requería instinto maternal y no una formación específica, ya que las mujeres realizarían las tareas que les eran propias”.

Ballarín (1996, 79) plantea que “en nombre de la utilidad social se invitara a las mujeres a practicar una nueva forma de servir, a extender su maternidad al conjunto social. Esta aparición de las mujeres en el espacio del aula pública se justificará invistiendo de características adecuadas a su protagonista, la maestra, como una especie de madre pero mejor preparada”.

La trasgresión de la mujer de su espacio propio, el ámbito privado, y su incursión en la esfera de lo público -mundo laboral-, tiene un coste que ésta tiene que pagar. El trabajo fuera del hogar no significa que pueda dejar sus responsabilidades familiares. En ningún caso, el desarrollo de este trabajo, suponía la posibilidad de un reparto de las tareas domésticas en la familia.

Pero sobre todo, para que el “status quo” social y laboral no se cuestione, lo que se hace es modificar la esencia de ese espacio público ocupado y hacerlo casi privado. Por eso,

- sus condiciones laborales no van a ser iguales que las de sus compañeros hombres (la Ley Moyano establecía que los sueldos de las maestras fueran más bajos, cobrando dos tercios del sueldo asignado a los maestros de su misma población y categoría⁶);
- el valor social de la función que desempeñan se rebaja (especialmente educación infantil y primaria que es donde más mujeres trabajan); más aún, se habla de “proletarización” que como refiere Ballarín (1995, 246) “es un proceso que camina paralelo a la incorporación de las mujeres a nuevas profesiones y la profesión docente es un claro síntoma de ello. Feminización y pérdida de prestigio social de la profesión van a la par, sin que se haya explicado aún bien qué es primero”; que es lo mismo que plantea Enguita (1990, 168): “el proceso de feminización de la enseñanza ha contribuido a la proletarización o ha dificultado la profesionalización del sector enseñante, ya que una sociedad patriarcal está menos dispuesta a conceder autonomía en el trabajo a las mujeres que a los hombres”.

⁶ Hasta 1983 no fue corregida esta discriminación y se consiguió la igualdad salarial.

- la formación que se exige se diferencia, puesto que no se demanda a las maestras la misma preparación que a los maestros (el *Reglamento para las escuelas públicas* de 1825 –arts. 38 y 39- reconocía que no era necesario saber escribir ni contar para una maestra, ya que siempre podía contar con la ayuda de un maestro o pasante de edad madura). Como dice Ballarín (1996, 81 y 83) la función de maestra, en el nacimiento de la profesión, tenía una misión diferente a la del maestro: si la de éste era “despertar las inteligencias dormidas” y facilitar la “instrucción lecto-escritora”, la de las maestras era una función más de tipo moral, de “correctora de los vicios”, centrada en “domar las tendencias aviesas, formar para la felicidad de ‘los otros’”.

No es que las mujeres no hayamos querido acceder a la formación o al mundo laboral, es que se nos ha impedido expresamente. En la Ley Moyano de 1857, la formación de las maestras quedaba circunscrita al ámbito doméstico, por la doble función de madre y esposa que debía cumplir: enfocándose hacia el manejo de la habilidad con la aguja y no para la adquisición de otro tipo de conocimientos (San Román, 1994, 202). En este sentido, podemos ver como esta ley, que establecía que la enseñanza elemental fuera obligatoria para toda la población española de seis a nueve años, era una norma de obligado cumplimiento en todo lo referente a los chicos, pero las disposiciones referidas a las chicas eran meras recomendaciones, puesto que obligaba a que se crearan escuelas elementales completas de niños, pero permitía que las de las niñas fueran incompletas (art.100) (Ballarín 2001, 43-44).

Pero este “doloroso y dificultoso” acceso de la mujer a la institución educativa no quiere decir que haya podido acceder al ámbito de la toma de decisiones en la misma. La dirección, el poder, la autoridad, sigue en manos de los hombres. Y en una concepción organizativa como la que subsiste hoy en día en el ámbito social y en el de las instituciones educativas, la toma de decisiones sigue vinculada al poder y no a la comunidad. Las mujeres, mayoritarias componentes de las plantillas profesionales de estas instituciones, especialmente en infantil y primaria, siguen viviendo la sumisión a los dictados establecidos por otros (en su mayoría hombres).

Como manifiesta Appel (1989, 71), cuando un trabajo pasa a ser ‘trabajo de mujeres’ se le somete a una gran presión para racionalizarlo, se establecen mayores controles. “El control administrativo de la enseñanza, de los currículos, etc. se incrementa, el trabajo en sí se transforma, el propio empleo se vuelve otro”. Surge todo un conjunto de estrategias y técnicas: integración sistemática de test, metas conductuales, instrucción basada en la competencia y currícula prefabricados, gestión mediante objetivos, definición de objetivos y contenidos por la Administración, plasmación de los mismos en actividades concretas por las editoriales,..., para intentar realizar con mayor intensidad el control desde el exterior, tanto del contenido de ese trabajo como de la forma en que se realiza (47-48). Como señalan Casey y Apple (1992, 15), el profesorado, primeramente, es descalificado, perdiendo su capacidad para elaborar el currículo y, posteriormente, recualificado como gestor de procedimientos en el aula. Esta descualificación no sólo afecta a los materiales educativos y objetivos, sino también a múltiples exámenes públicos, normas de rendimiento, horarios,...que vienen ya preestablecidos.

El patriarcado pervive, en gran parte, debido a la falta de conocimiento del proceso histórico de la desigualdad, de la discriminación, de las estrategias que el propio patriarcado ha utilizado a lo largo de la historia para someter a la mujer. La historia oficial, las producciones culturales y científicas sólo muestran una parte de la realidad, y ésta está vinculada a la visión patriarcal, que se configura como la única realidad. Por esto es tan complejo y tortuoso el camino que lleva a desvelar, a hacer visible esta discriminación, a deconstruir el patriarcado y sus

consecuencias para la humanidad. De hecho, no es fácil el rastreo histórico, porque en los textos se ha tenido exquisito cuidado en que no aparezca. Ocultar o borrar la historia es una forma de no existencia.

Justificación de la investigación

El siglo que hemos empezado se abre con nuevas conquistas de igualdad para la mujer. En las décadas precedentes se han reconocido los derechos de las mismas como parte de los derechos humanos, en la medida que se exige la no-discriminación por razones de sexo. El principio de igualdad a nivel legal, ha generado importantes cambios en los derechos de las mujeres y su posibilidad, al menos teórica, de acceder a las diferentes esferas sociales.

Esta igualdad legal no será real sin el apoyo explícito de políticas que desarrollen planes que garanticen o favorezcan el acceso de la mujer a las diferentes áreas de poder en igualdad de oportunidades. Pero las mujeres, como señalan diversas autoras, no ocupamos o participamos del núcleo del poder, ya sea económico o político, y el acceso a los máximos niveles de responsabilidad sigue estando lleno de obstáculos, e incluso vedado para ellas. No obstante, a la vez que constatamos esta realidad, somos conscientes de que la participación en estos núcleos de poder es un requisito imprescindible para la construcción de una democracia más plena y verdadera.

Desde nuestro trabajo como profesores de Universidad de la Facultad de Educación y de las etapas de primaria y secundaria, así como equipo de investigación, nos hemos planteado la contradicción existente en los centros educativos de enseñanza Primaria de nuestro contexto, en los que, por un lado, hay un elevado número de profesoras que ejercen sus funciones en las tareas docentes y, por otro lado, el insignificante número de ellas que ejercen funciones directivas en estos niveles.

Por ello, quisiéramos contribuir con nuestra investigación al conocimiento de las percepciones que sobre la función directiva existen en este colectivo y las razones/obstáculos que encuentran o les impiden el acceso a estos cargos de mayor responsabilidad y poder. Así como contribuir a desentrañar si hay un estilo de liderazgo propio de las mujeres en las instituciones educativas. Para ello, hemos formado un equipo de investigación procedente de distintos niveles educativos, desde el que poder ofrecer un marco teórico y experiencial más variado que pueda recoger en toda su complejidad el objeto de estudio.

Objetivos de la investigación

Los objetivos perseguidos en esta investigación han sido los siguientes:

- Revisar el concepto de liderazgo educativo y las características a él asociadas.
- Detectar las actitudes, creencias presentes en el colectivo de mujeres docentes de primaria, infantil, educación especial y secundaria hacia la función directiva.
- Conocer las motivaciones y barreras que se hallan presentes asociadas a la ocupación de estos cargos directivos y que puedan ser condicionantes por razones de género.
- Analizar los diferentes estilos de dirección por razón de género que fueran detectados.
- Difundir los resultados de esta investigación para favorecer el acceso a la función directiva de las mujeres docentes desde el conocimiento de su propia realidad.

Metodología utilizada

La investigación en el campo de las ciencias sociales tiene unas características propias, que la hacen diferente a la investigación en ciencias naturales. La peculiaridad de los fenómenos que estudia, obligan a utilizar diferentes métodos en su investigación. Tratándose de intervenciones educativas no podemos dedicarnos, exclusivamente, a la valoración de resultados. Los procesos educativos son complejos. Intervienen en ellos multitud de factores interrelacionados cuyo aislamiento sólo puede conseguir la distorsión del conocimiento pretendido.

A veces ese afán por mantener un supuesto "rigor" en la investigación, nos conduce a la selección, consciente o inconscientemente, de las variables más fácilmente cuantificables u operativas, con el doble peligro, por un lado, de tomar en consideración los aspectos menos relevantes, los más nimios, los de menos interés educativo y, por otro, consecuencia del primero, llegar a conclusiones sesgadas, erróneas y engañosas.

Pero hay un mayor peligro. Desde la perspectiva cuantitativa, se tiende a suprimir de la investigación todo aquello que no va a ser medido, es decir, lo difícilmente cuantificable, o al menos se relega a un segundo plano en la práctica.

"La complejidad de los fenómenos educativos es de tal magnitud que difícilmente pueden ser investigados a través de mediciones. Cuando en aras de una supuesta 'mayor científicidad', diseccionamos la realidad, descontextualizamos los fenómenos educativos y les atribuimos valores numéricos, a fin de adaptarlos a una metodología cuantitativa, es fácil que hayamos forjado una imagen de esa realidad irreconocible por los que en ella están inmersos y, por tanto, incapaz de producir conocimiento válido para la comprensión, la reflexión y la mejora de la intervención educativa o social" (Fernández Sierra y Santos Guerra, 1992, 23).

Entendemos que esta opción hacia una metodología de carácter fundamentalmente cualitativo, es un planteamiento cada vez más común entre los investigadores de ciencias sociales (etnografía, antropología, psicología, pedagogía, sociología, historia, etc.). John Van Maanen (1983) lo atribuye al descrédito generalizado de las técnicas cuantitativas, al ver la escasa proporción de varianzas que consiguen explicar adecuadamente mediante modelos estadísticos; por el carácter esotérico y de poco contenido social real de las variables claves del método cuantitativo; por la poca comparabilidad real de las investigaciones cuantitativas; por la tendencia hacia las investigaciones ex post facto, ya que es muy pobre la validez predictiva de la mayoría de los estudios cuantitativos; por la sofisticación matemática e informática tan alta que impide el acceso a este campo más que a unos pocos iniciados muy especializados; y porque la complejidad relacional del análisis multivariado paraliza cualquier intento de orientación pragmático a la toma de decisiones o a la investigación práctica de una situación concreta.

Pero no argumentamos a favor de este tipo de investigación de carácter cualitativo por imposibilidad técnica de un tipo de investigación cuantitativa en la esfera educativa. De hecho, es la más frecuente en estos últimos años. Sino que entendemos que una opción metodológica supone una opción política y ética sobre la práctica: práctica no sólo de conocimiento, de proceso de aprendizaje-enseñanza, sino práctica que implica un proceso de transformación o de mantenimiento de la realidad.

Como podemos ver siguiendo la obra de Popkewitz: *Paradigma e ideología en investigación educativa* y la de Carr y Kemmis: *Teoría crítica de la enseñanza*, cuando se adopta una perspectiva objetivista o una línea cuantitativa, éticamente nos situamos en un control sobre las personas, en la realización de balances basados en la eficacia de la acción de una persona o un grupo de personas, y en el plano político esta postura implica una jerarquización de poder y

toma de decisiones, donde unos son sujetos activos y otros sujetos pasivos. Por el contrario, si lo pretendido es un conocimiento más de tipo subjetivo en una línea cualitativa, la perspectiva ética es la comprensión de la realidad de cada sujeto, la adaptación al sujeto, la consideración del investigador como un instrumento de la propia investigación, en definitiva, el respeto a los sujetos con los que se está participando en una investigación y la perspectiva política, se basa en una relación interpersonal horizontal, en la participación en la toma de decisiones, etc.

Por eso nuestra opción es de tipo fundamentalmente cualitativo. Como dicen Taylor y Bodgan la investigación cualitativa es aquella "investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable" (1992, 20).

Esta perspectiva, que tiene una larga historia en la filosofía y la sociología, pretende sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción. La perspectiva interpretativa penetra en el mundo personal de las personas (cómo interpretan las situaciones, qué significa para ellas, qué intenciones tienen). Busca la objetividad en el ámbito de los significados, utilizando como criterio de evidencia, el acuerdo intersubjetivo.

Desde esta concepción se cuestiona que el comportamiento de las personas esté gobernado por leyes generales y caracterizado por regularidades subyacentes. No considera a las personas como 'objeto de estudio'. Por eso, la investigación de carácter cualitativo ha de ser contextualizada.

No obstante, siguiendo la propuesta de Cook y Reichardt (1986) creemos que habría que superar la disyuntiva o enfrentamiento entre la utilización de métodos cuantitativos (aquellos que buscan, a través de los criterios de medida, datos cuantificables y medibles en porcentajes) y métodos cualitativos (aquellos que buscan la información que subyace a la realidad y a los fenómenos y los procesos, y de los criterios que la configuran, y que ayudan a analizarla, comprenderla y conocerla mejor para su intervención). La negociación entre ambas metodologías es lo que se ha venido a llamar "triangulación".

Esta triangulación supone una serie de ventajas como señalan Cook y Reichardt (1986):

- ❑ Posibilita la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación.
- ❑ Se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado.
- ❑ Contrastando resultados posiblemente divergentes y obligando a replanteamientos o razonamientos depurados.

La complejidad de la realidad parece favorecer la utilización de diferentes métodos, según la finalidad que tengamos en cada caso o fase y según el objeto de la investigación. Tanto la perspectiva cualitativa como la cuantitativa son necesarias, ambas pueden funcionar conjunta y complementariamente.

"Si lo que importa en cualquier caso, en la dinámica de la investigación, es lograr una amplia base de datos, aspecto en el que distintos autores coinciden, para explicar y comprender los fenómenos estudiados, la flexibilidad y la adaptabilidad de los métodos vienen a ser, como reconocen Cook y Reichardt, la solución más adecuada" (Álvarez Méndez, 1986).

El proceso de triangulación cumple diversas funciones:

- * Permite el contraste de datos e informaciones.

* Es un método de recogida de datos. Cuando 'enfrentamos opiniones' y comparamos los datos, siempre surgen nuevas informaciones que habían quedado ocultas en exploraciones anteriores.

* Es un método de debate, reflexión colectiva y autorreflexión que implica a los y las participantes en los procesos de análisis y crítica de la praxis, facilitando, posibilitando y comprometiéndoles en el cambio y mejora.

"La decisión de qué técnicas utilizar y la elaboración de los instrumentos de investigación forman parte del propio proceso de planificación de la investigación, no pudiéndose en ningún caso desligar del objeto de la misma ni de las pretensiones que nos conducen a adoptarla" (Beltrán y San Martín, 1993, 21).

La metodología cuantitativa y cualitativa son utilizadas en esta investigación como dos formas de aproximación a una misma realidad que, más que excluirse, llegan a integrarse, progresando cada una gracias a la otra, pues las aportaciones de una subsanarán las carencias de la otra. Stromquist (1993) lo resume de la siguiente forma:

Fases de la investigación	Aportaciones del enfoque cualitativo al cuantitativo	Aportaciones del enfoque cuantitativo al cualitativo
Durante el diseño	El uso combinado de entrevistas y observación pueden ayudar a una adecuada selección de la muestra	El uso previo del cuestionario puede contribuir a elegir los casos o situaciones más representativas
Durante la recolección de datos	Pueden dar a conocer la receptividad de los sujetos a los instrumentos, los marcos de referencia o el vocabulario utilizado	La utilización previa de los cuestionarios puede ayudar a evitar preguntas rutinarias en la entrevista o a identificar áreas que pudieran tener una incidencia especial en el contexto del estudio
Durante el análisis de los datos	Las entrevistas pueden ayudar a confirmar los aspectos revelados por el cuestionario, ampliar determinados elementos identificados en el mismo, o a clarificar respuestas ambiguas y completar con explicaciones complementarias las relaciones cuantitativas	La utilización del cuestionario puede ayudar a corregir la tendencia del observador de asumir que existe una congruencia entre los diferentes aspectos que son objeto de análisis. Otro aspecto es la comprobación de ciertas interpretaciones permitiendo la colección de datos de manera más sistemática y representativa.

No obstante, hay que entender que la elección de instrumentos para la recogida de datos es un proceso continuo en el que se consideran las alternativas disponibles y se reexaminan y modifican continuamente las decisiones adoptadas en cada momento.

Los instrumentos de recogida de información que se han utilizado en esta investigación son los siguientes:

Revisión documental

Se ha realizado un análisis y revisión de los marcos teóricos, las investigaciones previas disponibles, etc. No se ofrece de forma separada, sino que se ha integrado todo el material bibliográfico encontrado a lo largo de la investigación, en los distintos apartados de las conclusiones de la misma. Todas las fuentes documentales consultadas se han referenciado en el apartado correspondiente de "bibliografía".

Dentro de esta revisión documental se ha procedido a hacer un "análisis histórico". Cuando se analiza la discriminación sexista es necesario acudir a la historia para ver cómo se crea y se mantiene esta discriminación. El análisis histórico es esencial, porque el patriarcado es el hecho social, cultural y religioso de más calado histórico. Ha permeado a todas las personas, a todas las sociedades, a lo largo de todos los siglos. Pero también hay que tener en cuenta que ha intentado borrar de la memoria, del inconsciente colectivo, cualquier intento de análisis y de cambio de una realidad que se ofrecía como la única explicación posible a lo que acontecía. Por eso, hemos recurrido al análisis histórico para situar el marco general en el que se encuadra esta investigación.

Observación

Con este instrumento se intentaba conocer, a través de la propia observación de los componentes del equipo de investigación, todos los hechos e interacciones significativas que suceden habitualmente en la dinámica directiva de los centros.

Es una de las principales técnicas cualitativas de recogida de datos. No se trata de registrar todo lo que sucede en una situación, de "apuntarlo todo". Sería frustrante por la incapacidad real para hacerlo por parte de cualquier persona. Se trata de registrar los fenómenos más relevantes para los aspectos principales del tema que se ha definido, en este caso los estilos de dirección escolar y los mecanismos de acceso a estos puestos.

La observación sirve para obtener de las personas sus propias definiciones de la realidad y los constructos con los que organizan su mundo. Los comentarios interpretativos basados en nuestras propias percepciones como investigadores/as, incluidos en las notas de campo, también han sido claves para entender cómo se vive, en el propio contexto, el fenómeno de la dirección ejercido por las mujeres en los centros educativos.

La observación permite la recogida directa de información, sin intermediarios y, por tanto, sin interpretaciones previas ni mediatizadas por otras personas. Se desarrolla en el escenario de los hechos, tal y como se presentan en la práctica. Esto nos permite forjarnos una visión global, holística y realista de la situación, que no nos ofrece ningún otro método ni técnica de recolección de datos.

Dado que algunas personas componentes del equipo de investigación formaban parte de centros educativos, tanto en calidad de componentes del equipo de dirección, como al ser profesoras, esto nos ha permitido aplicar este instrumento de investigación en el período comprendido en el proceso de investigación.

Entrevistas

La entrevista se basa en la idea de que las personas son capaces de ofrecer una explicación de su conducta, sus prácticas y sus acciones a quien les pregunta sobre ellas. En este sentido, la entrevista es un método o conjunto de técnicas específicas de las ciencias sociales y humanas. Abarca una amplia gama de técnicas, desde los cuestionarios

estructurados, hasta la 'conversación no estructurada', todas las cuales se basan en el supuesto de que las personas pueden reflexionar, hasta cierto punto, sobre sus propias acciones o, al menos, se les puede inducir a hacerlo.

Denzin (1978) distingue tres formas de entrevista: la entrevista estandarizada presecuencializada, la entrevista estandarizada no presecuencializada y la entrevista no estandarizada. La primera, la entrevista estandarizada presecuencializada es prácticamente un cuestionario administrado de forma oral. A todos los entrevistados y entrevistadas se les hace las mismas preguntas y cuestiones exploratorias en el mismo orden. La entrevista estandarizada no presecuencializada constituye una variante de la anterior, puesto que se hacen las mismas preguntas y cuestiones exploratorias a todos los entrevistados y entrevistadas, pero el orden puede alterarse según las reacciones de éstos/as. Finalmente, la entrevista no estandarizada sería como una guía, en la que se anticipan las cuestiones generales y la información específica que el/la investigador/a quiere reunir. Su enfoque, sin embargo, es informal, y ni el orden de las preguntas ni su contexto están prefijados.

En esta investigación se han aplicado los tres tipos de entrevista. Y también la entrevista cualitativa.

"En completo contraste con la entrevista estructurada, las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas. Las entrevistas cualitativas han sido descritas como no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas. Utilizamos la expresión 'entrevistas en profundidad' para referirnos a este método de investigación cualitativo. Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas" (Taylor y Bogdan, 1992, 101).

En definitiva, se trata de presentar la visión que de la dirección, en este caso, tienen las profesoras y los directores y directoras, en sus propias palabras. También, se pueden entender como entrevistas en profundidad aquellas que tratan de obtener información sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente y que otros u otras han visto y oído. Se trata de recoger en ellas, cómo lo ha visto el/la entrevistado/a y cómo ha intuido que otras personas han percibido tal situación.

Se ha tendido a realizar estas entrevistas de forma individual, aunque también se han aplicado a veces de forma grupal. Aunque han sido informales y poco estructuradas, no obstante hemos tratado de orientar la conversación en todo momento hacia el tema de la dirección y el liderazgo de las mujeres en los centros educativos, que era sobre el que se deseaba obtener información.

Grupos de discusión

Podemos decir que es una técnica no directiva, que tiene por finalidad la explicitación de intereses, expectativas, supuestos, creencias, opiniones o posturas ideológicas por parte de un grupo de sujetos (limitado entre siete y diez y con características homogéneas en relación al tema investigado) que son reunidos, durante un espacio de tiempo limitado, a fin de debatir, en un clima no directivo, sobre un determinado tema. La idea básica es la de capturar, en discurso

producido por el grupo, los aspectos clave que definen el modo en que perciben, conocen y explican los sujetos investigados una determinada realidad.

Aunque para algunos/as autores/as, los grupos de discusión son una modalidad de entrevista de grupo, junto con técnicas tales como el torbellino de ideas, los grupos Delfi, etc., sin embargo, hay que puntualizar que el proceso que se da en un grupo de discusión intenta establecer y facilitar una discusión y no entrevistar al grupo.

El grupo es un gran provocador. La inmensa mayoría de los individuos contamos con sólo una capacidad muy escasa de autoobservación, que se reduce más a la hora de realizar un autoanálisis, y que se ve aún más limitada para articular con claridad y precisión el resultado de sus propias observaciones y análisis. El grupo es un estímulo para descubrir, analizar y describir sus propias ideas, actitudes, experiencias. Bombardeados y provocados por la discusión del grupo ganan en profundidad, riqueza, etc.

Las normas metodológicas, que hemos utilizado para organizar los grupos de discusión, han sido las siguientes:

1. Dado que, en general, suele situarse en 3 el mínimo y en 10 el número máximo de grupos considerados en un estudio, se han constituido 4 grupos de discusión que traban de representar a todos los sectores que intervenían en esta investigación: uno de directoras, otro de profesoras, otro de directores y directoras y otro conjunto, con profesoras, directores y directoras.

2. El número de participantes que compuso cada grupo osciló entre 6 y 12 participantes, para no dificultar la intervención de cada uno y no impedir un cierto control del moderador por exceso de componentes, y para evitar igualmente la inhibición y un diálogo suficientemente activo por falta de participantes.

3. Hemos procurado que fueran grupos homogéneos en aquellas características que se relacionan con el tema tratado, la violencia en el ámbito escolar (para que puedan discutir abiertamente) y heterogéneo respecto a rasgos no relevantes en relación al mismo (para no producir un discurso totalmente redundante); al citarles no se les daba más que una idea vaga del tema específico sobre el que se iba a hablar, para que no acudieran con opiniones o posturas prefabricadas, aunque sí el tema general, para que sintieran que podían hablar de ellos cómodamente.

4. Las reuniones duraron entre una hora y media o dos horas. El lugar donde se hicieron las reuniones, se buscó para que facilitara el debate: poco ruidoso, sillas cómodas, que todos pudieran verse y que no tuviera connotaciones sobre el tema que se discutía.

5. En todos los casos actuamos como moderadores o relatores durante la discusión de grupo. Buscando que hubiera un ambiente relajado. Sin intervenir activamente, limitándome a plantear el tema, provocar el deseo de debatirlo, deshacer bloqueos y controlar que se mantuviera el debate dentro del tema.

6. Para registrar los discursos producidos en algunas ocasiones se fueron tomando notas durante la reunión, o, en otras ocasiones, con la ayuda de algún observador. Aunque se propuso grabar la sesión de discusión (no en vídeo, sino en grabadora de audio) en todos los casos hubo tales reticencias, que se optó por tomar notas simplemente.

Historias de vida

En esta investigación entendemos por "historia de vida" el relato autobiográfico, obtenido por el/la investigador/a, mediante entrevistas sucesivas, en las que el objetivo es el testimonio subjetivo de una persona, la directora, y en la que se reflejan tanto los acontecimientos como las valoraciones que dicha persona hace de su propia vivencia como directora.

La narración de la propia historia no sólo implica un registro de los acontecimientos vividos por la directora, sino la búsqueda de sus propias respuestas a esos acontecimientos, aportando la explicación y el sentido que da a los mismos.

El análisis biográfico no significa una regresión al pasado, sino la selección justificada de los pilares de su historia como director/a que nos aportan conocimientos y claves de su concepción y práctica directiva desde una perspectiva de género.

Las dimensiones o variable a utilizar en estas historias de vida se centran en los siguientes aspectos:

- Acontecimientos de la vida profesional de la persona (opción por la docencia y la dirección, socialización profesional, cargos y puestos desempeñados,...).
- Acontecimientos en su trayectoria de formación (formación inicial, prácticas de enseñanza,...).
- Acontecimientos de la vida del centro (proyectos, innovaciones, líderes, estilos de liderazgo, cultura,...).
- Acontecimientos macrosociales y externos al centro (los cambios políticos, reformas escolares, relaciones con otros centros e instituciones,...).

Se han realizado de dos formas: o bien "encargando" a una directora la redacción o grabación en solitario de su propia autobiografía, o bien a través de un diálogo abierto en el que el entrevistador o la entrevistadora del equipo de investigación estimulaba a la directora para que proporcionara respuestas claras, cronológicamente precisas, en las que se explicitaran de la forma más amplia posible la referencia a terceras personas, a ambientes y lugares concretos en los que transcurrieron los distintos episodios biográficos, es decir, a través de un diálogo abierto con pocas pautas.

Algunas reglas que mantuvimos en todas las historias de vida fueron las siguientes:

- Evitar "dirigir excesivamente" las entrevistas, por medio de preguntas demasiado concretas y cerradas.
- Al inicio de cada sesión de entrevista, repasar conjuntamente lo mecanografiado de la sesión anterior.
- Dado que la primera entrevista es la más problemática, en ésta se realizó un esbozo general de su biografía y cada nueva entrevista suponía una ampliación o modificación de este cuadro general.
- El éxito o el fracaso de nuestra encuesta biográfica dependía, en buena medida, de nuestra capacidad para establecer con el informante una buena relación de confianza y amistosa cordialidad.
- Proporcionar feedback armonioso y positivo entre las dos partes, sin el cual es difícil augurar un buen resultado final.

Cuestionarios

Aunque de orientación cuantitativa, este instrumento nos ha servido para "entrevistar" simultáneamente a grupos; así hemos podido llegar hasta equipos directivos a los que no sería fácil entrevistar, pero de los que nos interesaba recabar la opinión sobre aspectos concretos de la investigación. "En las investigaciones etnográficas, las encuestas se basan en informaciones reunidas previamente con métodos más informales y menos estructurados" (Goetz y LeCompte, 1988, 135).

Los cuestionarios confeccionados han consistido en una serie de preguntas escritas, que debían ser respondidas sistemáticamente, sobre determinados aspectos o hechos de conducta, intereses, opiniones, etc. Y su finalidad no es otra que el obtener opiniones y conocer actitudes.

El cuestionario puede considerarse como una entrevista formalizada, o una especie de sustituto de ésta. Por otra parte, ofrece ventajas de cara a su aplicación, al presentar, al menos, potencialmente, un estímulo idéntico a numerosos sujetos de forma simultánea, proporcionando al investigador la oportunidad de acumular datos con relativa facilidad.

No se han utilizado de forma exclusiva, sino como cauces que permitían recoger una información de amplio espectro, que puede ser sometida al contraste y la profundización a través de la entrevista y la observación de campo. Los cuestionarios los construimos después de un tiempo de observación de la realidad, de tal manera que recogieran la información más pertinente, necesaria y valiosa.

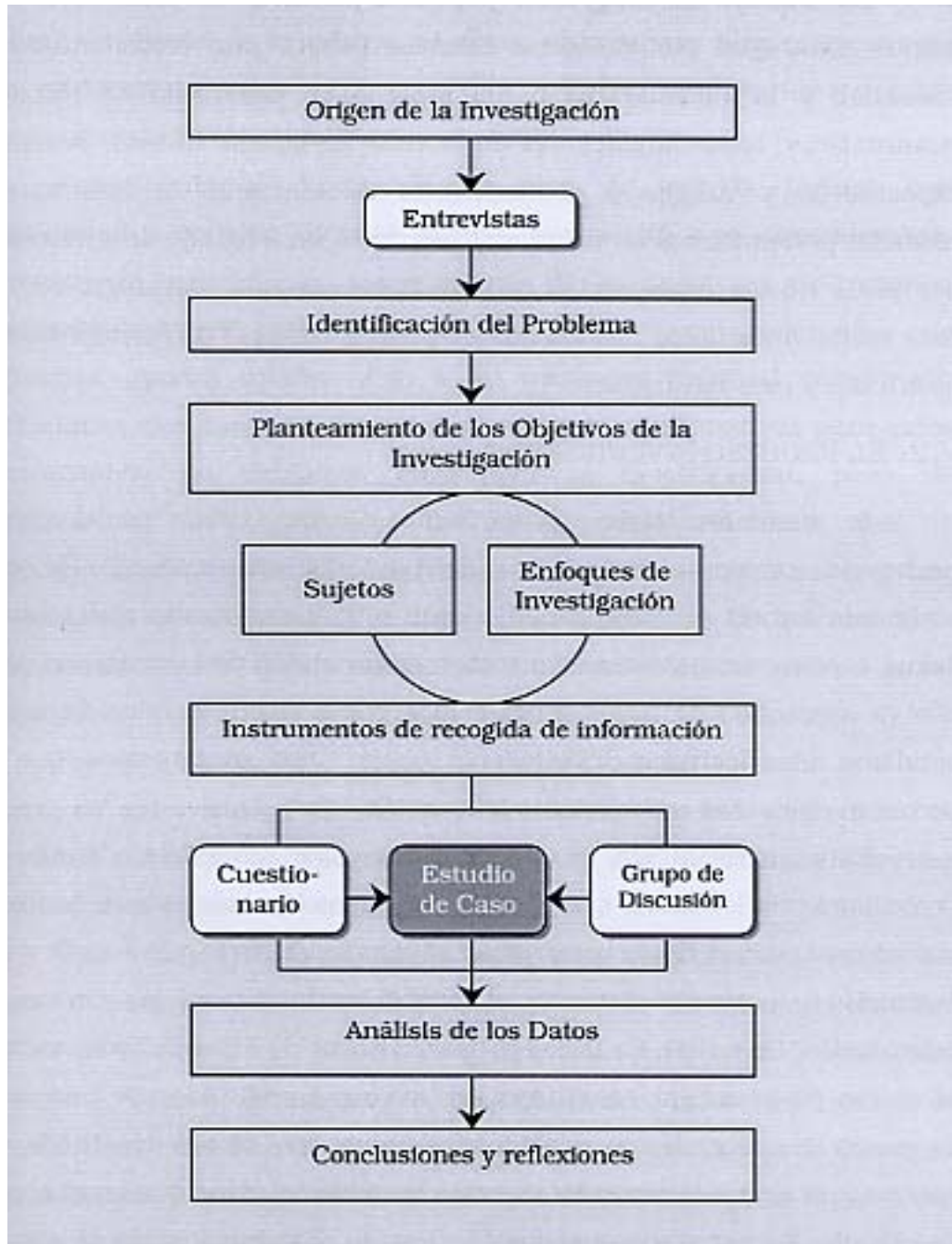
Se ha utilizado un tipo de cuestionario mixto, es decir, con preguntas cerradas (demandan respuestas cortas del tipo SI, NO a señalar entre varias respuestas sugeridas) y preguntas abiertas (demandan respuestas libres, redactadas por el propio sujeto. Las respuestas son más auténticas y profundas pero más difíciles de valorar e interpretar).

Se han experimentado inicialmente con un pequeño grupo de profesoras y de directores/as. A partir de ello, se revisó en función de las dificultades de comprensión, de comprensividad de las respuestas posibles de cada ítem (si abarcan todas las respuestas posibles), etc.

La información extraída de los cuestionarios la hemos contrastado con los datos obtenidos en las entrevistas, los grupos de discusión y las observaciones, a fin de elaborar conclusiones basadas en las más diversas fuentes posibles.

Reproducimos en los anexos los cuestionarios utilizados en esta investigación.

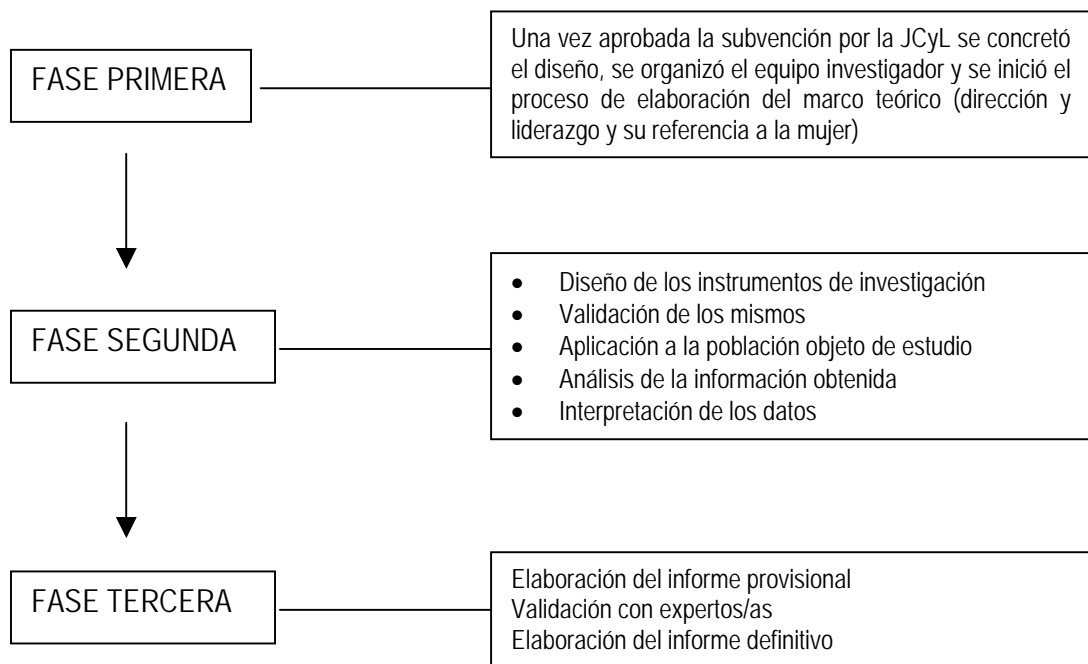
Diseño general de la investigación



Pasos relevantes del proceso de investigación e instrumentos (Fernández Serrat, 2001, 279).

Partiendo del modelo de investigación que propone la profesora Fernández Serrat, diseñamos una serie de fases del proceso investigador que nos permitirían ser coherentes con la metodología propuesta, triangulando por tanto los aspectos cualitativos con los cuantitativos, para poder aproximarnos al fenómeno de estudio de una manera más exhaustiva y adecuada.

Las fases del proceso de investigación fueron las siguientes:



Por lo tanto, las fases consideradas en esta investigación y la temporalización que han conllevado las mismas serían las siguientes:

1. **Concreción del diseño** (enero 2003): Se concretó el diseño de la investigación avanzado en la memoria que acompañaba a la solicitud de subvención, una vez concedida dicha subvención, ajustándolo al presupuesto asignado.
2. **Organización del equipo investigador** (enero-mayo 2003): Se configuró el equipo de investigación internivelar, dando cabida a la participación de mujeres profesionales relacionadas con la educación, tal como se había planteado en el diseño inicial, de cara a una mayor interdisciplinariedad en el desarrollo de la investigación, un mayor contacto con la realidad, dado que participaban profesoras, y un mayor acceso a las personas a las que iba dirigida nuestra investigación. Se diseñó la dinámica de trabajo y la forma de coordinación de todo el equipo.
3. **Elaboración del marco teórico** (febrero-diciembre 2003): Se procedió a establecer el marco teórico actualizado de esta investigación, a través del análisis de la literatura sobre dirección y liderazgo en organizaciones escolares, así como mediante la búsqueda y análisis de investigaciones realizadas sobre este tema, tanto publicadas como en edición electrónica. Dentro de las investigaciones sobre dirección y liderazgo se ha tenido especialmente en cuenta aquellas que, o bien se centraban específicamente sobre la problemática de la mujer tanto en el acceso como en el desempeño de la función de dirección, o bien hacían referencia de un modo u otro a las mujeres en el ejercicio de la dirección. También se ha recabado información a instituciones públicas (especialmente el Instituto de la Mujer) y se han realizado búsquedas a través de Internet sobre documentación e información sobre la temática de esta investigación.

4. **Elaboración y validación de los instrumentos de investigación** (marzo-agosto 2003): En junio se terminó de elaborar el primer borrador de los dos cuestionarios que se iban a aplicar en la investigación, uno a las profesoras y otro a los directores y directoras en activo; ambos se aplicaron a una pequeña muestra representativa, que nos permitiera validar ambos instrumentos, dado que iban a servir como base también para la elaboración del resto de los instrumentos de investigación. Una vez validados, se modificaron imprecisiones y ambigüedades de los items, se eliminaron preguntas reiterativas o no suficientemente acordes con el fin de la investigación y se terminaron de diseñar los cuestionarios definitivos. En función de estos cuestionarios, se han diseñado también las preguntas principales de las entrevistas semiestructuradas que se han utilizado, los items de observación que se han aplicado y los referentes fundamentales para los grupos de discusión y las historias de vida.
5. **Aplicación de los instrumentos de investigación** (septiembre 2003-septiembre 2004): A lo largo de todo un año, se han aplicado los diferentes instrumentos de investigación. Hubo que esperar a septiembre para poder mandar los cuestionarios a los centros, dado que durante los meses de julio y agosto no es período lectivo en ellos. Además, en algunas provincias ha sido necesario acompañar a los mismos una carta del Director Provincial correspondiente que avalara la investigación y esto no pudo ser hasta el mes de septiembre. El resto de los otros instrumentos de investigación, como las entrevistas, los grupos de discusión y las historias de vida, se han ido realizando a partir de mayo de 2003 hasta el mismo mes de septiembre de 2004.
6. **Análisis de la información** (enero-septiembre 2004): A partir del mes de enero de 2004 se ha estado analizando la información obtenida a través de todos los instrumentos de investigación. Se ha ido haciendo un análisis progresivo, a medida que se iban recibiendo y contrastando. Cada instrumento no se ha completado hasta no haber recibido toda la información recabada a través del mismo. La interpretación de esa información, su discusión en el seno del equipo de investigación y su reelaboración en función de las diferentes perspectivas que iban surgiendo en la discusión, ha generado unas conclusiones que consideramos muy afinadas y que reflejan la realidad de la situación de la mujer en el acceso y el desempeño de los cargos directivos en los centros educativos.
7. **Elaboración provisional de informe de resultados** (julio-agosto de 2004): Se ha confeccionado un primer informe provisional con los resultados provisionales de los datos recabados hasta entonces y con la interpretación acordada por el equipo de investigación.
8. **Validación con expertas** (septiembre de 2004): Este informe provisional se ha presentado a investigadoras y expertas de diferentes universidades para su validación (País Vasco, Complutense de Madrid, Sevilla y Autónoma de Barcelona). Como evaluadoras externas, hicieron un análisis crítico, señalando aspectos que se podían mejorar e interpretaciones posibles que no había descubierto el equipo investigador.
9. **Elaboración informe definitivo** (octubre de 2004): En función de las aportaciones de estas expertas y de los datos recogidos en los dos últimos meses, se reelaboraron los principales resultados de la investigación y las conclusiones de la misma, redactándose el informe definitivo que es el que aquí presentamos.

Muestreo

El objetivo central de la investigación era conocer, desde las perspectivas de las propias interesadas, las motivaciones y barreras que se hallan presentes asociadas a la ocupación de los cargos directivos en los centros educativos y que puedan ser condicionantes por razones de género y si existe un estilo diferente de liderazgo por parte de las mujeres en las instituciones educativas. Por tanto, la población inicial objeto de estudio serían las profesoras de educación primaria y secundaria del Estado Español.

Se ha considerado oportuno dar prioridad a la voz del sector profesional más afectado directamente por el objetivo de esta investigación y que es el que más ausente u oculta suele estar habitualmente en las investigaciones sobre dirección: las mujeres.

En este sentido se quería saber la visión de las mujeres que integran esta profesión docente. Nos interesaba conocer la opinión de las profesoras, puesto que cualquiera de ellas podía haber sido directora anteriormente o podría serlo en un futuro. No obstante, dado que la intención era conocer la opinión sobre la función directiva, consideramos que se debía incluir también la opinión de los directores en ejercicio. Esto nos serviría para contrastar la visión de las mujeres con la visión de los hombres en el desempeño de la función directiva.

La población objeto de la investigación quedaba por tanto integrada de forma genérica por todas las profesoras de infantil, primaria y secundaria de centros docentes públicos del Estado Español, pero la población "diana" específica de nuestro estudio la componían realmente las directoras y directores de infantil, primaria y secundaria de centros docentes públicos del Estado Español.

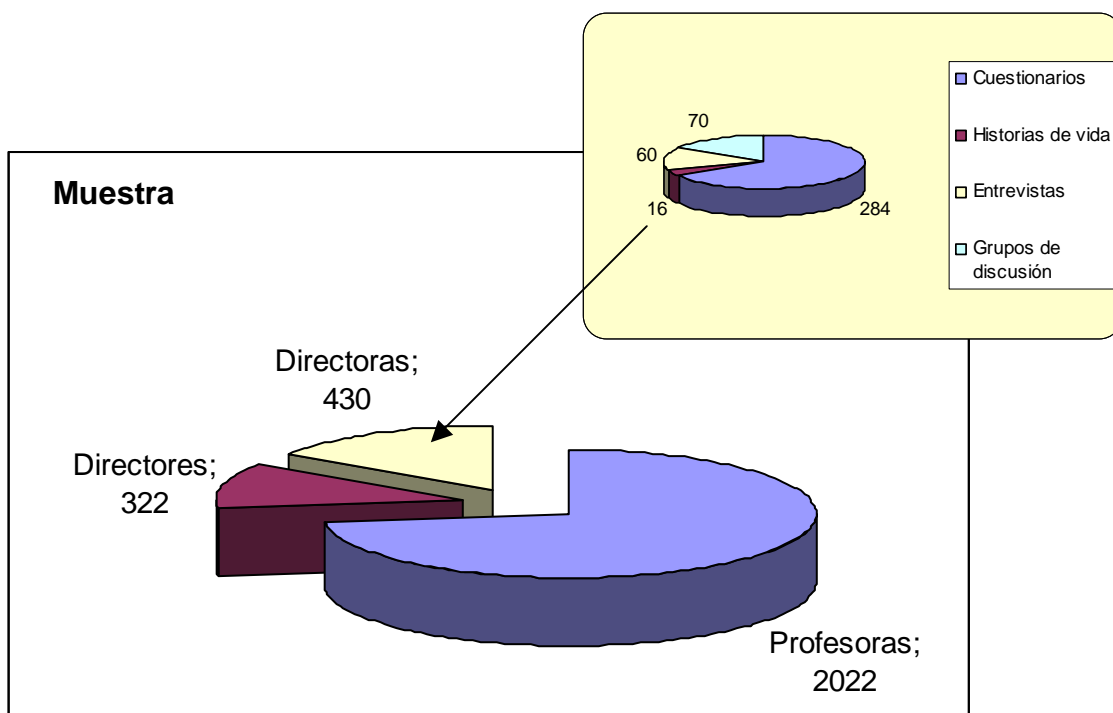
En el curso 2001/2002, en los niveles educativos no universitarios, había 255.560 profesoras de educación infantil, primaria, ESO, Bachillerato, Formación Profesional, Educación Especial, Educación a distancia, Escuelas de Arte y en actuaciones en Garantía Social (el 63,56% del profesorado total), según los datos de la Estadística de Educación en España.

En cuanto a la población específica objeto de esta investigación, las directoras y directores de los centros públicos del Estado español, hay 15.464 directoras y directores de educación infantil, primaria, ESO, Bachillerato, Formación Profesional, Educación Especial, Educación a distancia, Escuelas de Arte y en actuaciones en Garantía Social, según los datos de la Estadística de Educación en España (curso 2002/2003) facilitados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. El 25,03% son directoras en secundaria (mientras que el 74,97% restante son directores de secundaria) y el 45,21% son directoras en infantil y primaria (siendo el 54,79% restante directores) según los datos del CIDE elaborados a partir de la información obtenida de las Administraciones educativas del Estado (Grañeras y Savall, 2004, 17). Lo cual nos permite inferir que hay una media de 35,12% de directoras en centros docentes de educación no universitaria, frente a un 64,88% de hombres ocupando el cargo de dirección en el Estado español.

La muestra que ha sido objeto de investigación en este estudio se distribuye de la siguiente forma:

- 2.022 cuestionarios de profesoras.
- 606 cuestionarios de directoras (284) y directores (322).
- 60 entrevistas a directoras.

- 14 grupos de discusión, con una media de 5 directoras por cada grupo: 70 directoras.
- 16 historias de vida de directoras.



En total la muestra ha estado compuesta por un total de **2.774** personas:

Profesoras	2.022
Directoras	430
Directores	322

La muestra se obtuvo de todo el territorio español abarcando todos los tipos de centro públicos (de infantil, primaria y secundaria) y teniendo en cuenta la diferencia geográfica y poblacional (centros rurales, urbanos, semiurbanos). Se ha explorado en una media de 12 centros por provincia de todo el territorio (aunque en la Comunidad de Castilla y León han sido más, puesto que la mayoría del equipo de investigación pertenecía a esta comunidad), tratando de que participaran en la investigación al menos 3 profesoras del centro y la directora o el director del mismo. En total han participado en esta investigación 2.774 docentes, entre profesoras, directoras y directores.

Análisis y tratamiento de los datos

El análisis de datos hace referencia a los procesos de reducción de grandes cantidades de datos, para su tratamiento e interpretación de forma coherente y comprensiva.

El análisis de los datos es un proceso en continuo progreso en la evaluación de carácter cualitativo, es decir, a la vez que se van recogiendo datos han de ir analizándose para ir descubriendo los temas emergentes, las interpretaciones y explicaciones posibles que pueden hacer cambiar de rumbo la orientación del proceso evaluativo. "En lugar de relegar el análisis a un período posterior a la recogida de datos, los etnógrafos analizan la información de que disponen a lo largo de todo el estudio" (Goetz y LeCompte, 1988, 173).

Utilizamos diversas estrategias analíticas de corte cualitativo durante el proceso de análisis e interpretación de los datos recogidos a lo largo de la investigación, con los instrumentos de corte cualitativo (observación, entrevista, grupos de discusión e historias de vida): la inducción analítica, las comparaciones constantes, el análisis tipológico y la codificación de Taylor y Bogdan (1992). Pero también utilizamos la estrategia de análisis comparativo de resultados, de orientación cuantitativa respecto a la información recogida en los cuestionarios. De la triangulación de los datos analizados, tanto cualitativa como cuantitativamente, se han elaborado las conclusiones finales.

La inducción analítica implica el examen de los datos en busca de categorías de fenómenos y de relaciones entre ellas; con ese fin, se desarrollan tipologías e hipótesis de trabajo a partir de los casos iniciales, que posteriormente van siendo modificadas con la aparición de casos nuevos (Znaniecki, 1934; Robinson, 1951). Las comparaciones constantes es una estrategia diseñada por Glaser y Strauss (1967), que combina la codificación de categorías inductivas con un proceso simultáneo de comparación de todas las incidencias sociales observadas. A medida que se registran y clasifican los fenómenos sociales se los compara en las distintas categorías en que han sido integrados. Así, el descubrimiento de relaciones o generación de hipótesis comienza con el análisis de las observaciones iniciales, es perfeccionado continuamente en el curso de los procesos de recogida y análisis de datos y retroalimenta la codificación de las categorías. Al compararse constantemente los acontecimientos detectados con otros anteriores, se pueden descubrir nuevas dimensiones y relaciones.

En cuanto a la codificación de Taylor y Bogdan (1992), es un modelo de tratamiento de datos que se articula en torno a la comprensión de tales datos y la búsqueda del sentido de los mismos, a través del rastreo de categorías o temas emergentes básicos en las notas de la observación, en las transcripciones de las entrevistas, en los resultados del análisis documental, etc. Este proceso de análisis y comprensión de los datos, ha tenido los siguientes pasos:

- Descubrimiento: Leer datos, registrar los temas y buscar aquellos temas recurrentes o emergentes que fueran apareciendo.
- Codificación: Establecer categorías de codificación, codificar los datos, separar los datos según categorías, ver qué datos sobran y refinar el análisis.
- Interpretación: Elaborar interpretaciones; elaborar modelos y teorías explicativas.
- Relativización de datos: Aquellos datos solicitados *versus* los no solicitados; la posible influencia del observador u observadora en el escenario; los datos directos *versus* los obtenidos de forma no directa; nuestros propios supuestos.

La codificación de las entrevistas, de los grupos de discusión, de las observaciones y de las historias de vida no entrañaron dificultades y se realizaron según criterios temáticos

(Rodríguez, Gil y García, 1996), es decir, las unidades fueron determinadas según el tema abordado.

El análisis se realizó de forma vertical y horizontal. El análisis vertical se efectuó en toda la información recogida con cada uno de los instrumentos de investigación, agrupando todos los fragmentos del texto que respondían al mismo código, así se obtuvo toda la información correspondiente a las distintas categorías, en cada uno de los instrumentos. En cuanto al análisis horizontal, se realizó mediante el agrupamiento de las informaciones correspondientes a cada categoría.

En cuanto al cuestionario, la finalidad del mismo era más adquirir conocimiento de determinados hechos y describir situaciones sobre la investigación, que tratar de adentrarse en comprender las razones de los mismos. Por lo que el análisis de los resultados de los cuestionarios tabulados ha sido a través del programa estadístico SPSS.

Este programa nos ha proporcionado un poderoso sistema de análisis estadístico y de gestión de datos, en un entorno gráfico que nos facilitó el procesamiento de los datos cuantitativos.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación exponemos los resultados de la investigación. Empezaremos por ofrecer los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios, para seguidamente desarrollar los resultados fruto de las entrevistas realizadas, los grupos de discusión y las historias de vida.

En las conclusiones de la investigación se triangula y contrasta toda la información resultante de los cuestionarios, con la que se ha obtenido del resto de los instrumentos de investigación aplicados. Las conclusiones que se obtengan de esta triangulación van a permitir, bien confirmar las hipótesis de las que inicialmente partimos, bien cuestionarlas o incluso generar nuevas categorías explicativas de la realidad emergente. Estos resultados serán la base de las conclusiones finales agrupadas en categorías explicativas.

Análisis de los datos obtenidos en los cuestionarios

Dado que la información obtenida a partir de la tabulación de los cuestionarios es más fácil de representar de forma gráfica y comparativa, la expondremos en este apartado de la forma más gráfica posible. La que se ha elaborado a partir de instrumentos de tipo cualitativo, se reproducirá textualmente y se "extraerán" aquellos textos más relevantes, para ilustrar las categorías explicativas.

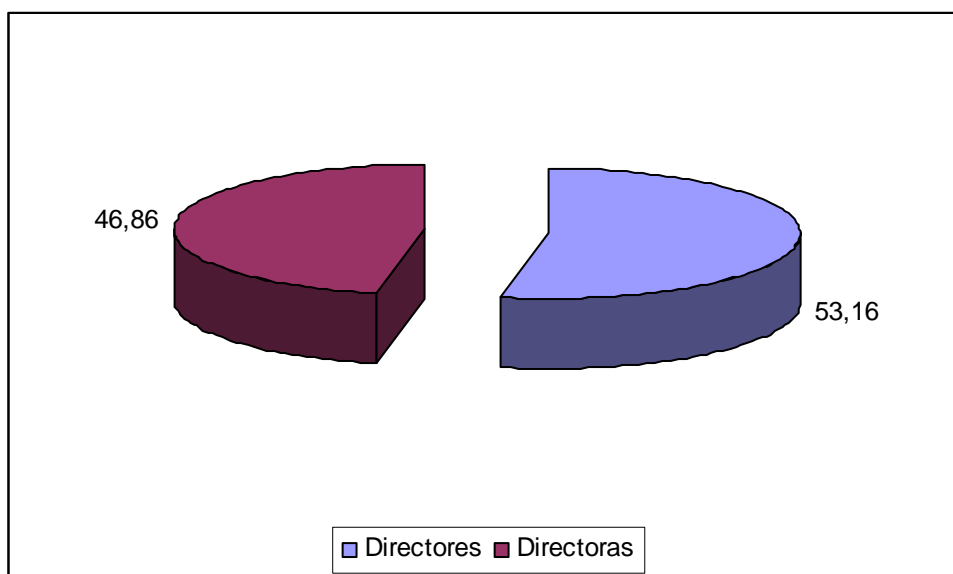
Comenzaremos por analizar los resultados de los cuestionarios de directores y directoras, comparando las respuestas dadas por hombres y por mujeres que están ejerciendo actualmente este cargo. A continuación, sintetizaremos los resultados de los cuestionarios contestados por profesoras, adentrándonos a través de ellos en la visión que tienen las profesoras sobre el acceso y el desempeño de cargos directivos en el ámbito educativo.

Resultados de los cuestionarios de directoras y directores

Los cuestionarios contestados han sido 606 en total, 284 de directoras y 322 de directores. Dado que el número de directores y directoras en centros públicos de enseñanza no universitaria en el territorio español es de 15.348, la muestra de la población encuestada ha sido de casi un 4% respecto a la población total, lo que supone un margen de error total para el conjunto de la muestra y en el supuesto de $p=q$ (para las estimaciones más desfavorables) en un nivel de confianza del 95,5%, de $\pm 4\%$.

Directores	Directoras
Muestra: 53,13%	Muestra: 46,86%

El porcentaje de hombres directores en el territorio español, según los datos aportados por el CIDE (2004), es de 64,88% y de 35,12% de mujeres.



Muestra de directoras y directores encuestadas y encuestados en porcentajes

Esta muestra considerada abarca todo el conjunto de centros públicos no universitarios del Estado. La proporción que se ha mantenido procura responder en la mayor medida posible a una distribución equitativa entre primaria y secundaria, por una parte, y a una distribución proporcional, por otra, en función de la ubicación geográfica o de agrupación del centro (urbano, periférico, rural o CRA). Podemos constatarlo en la proporción de tipos de centros que han contestado este cuestionario.

Directores	Directoras
<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Infantil-Primaria: 52,82% • Secundaria: 59,86% 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Infantil-Primaria: 47,16% • Secundaria: 40,14 %
<u>Tipo de centro:</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Urbano: 41,40% <input type="checkbox"/> Urbano-periférico: 16,60% <input type="checkbox"/> Rural : 27,20% <input type="checkbox"/> CRA: 14,80% 	<u>Tipo de centro:</u> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Urbano: 28,80% <input type="checkbox"/> Urbano-periférico: 15,90% <input type="checkbox"/> Rural : 34,10% <input type="checkbox"/> CRA: 21,20%

Como podemos ver, se ha tratado de mantener un cierto equilibrio entre los cuestionarios pasados a directores y directoras de infantil-primaria y a los y las de secundaria, aunque siendo más numerosa la muestra recogida entre los directores en secundaria (casi un 60% frente a un 40% de directoras), dado que hay mucho mayor número de ellos en este tramo educativo. El hecho de que haya habido una mayor proporción de participación en la contestación a los cuestionarios por parte de directoras de centros de infantil y primaria, siendo más baja su participación en los centros de secundaria, es consistente con la norma general que

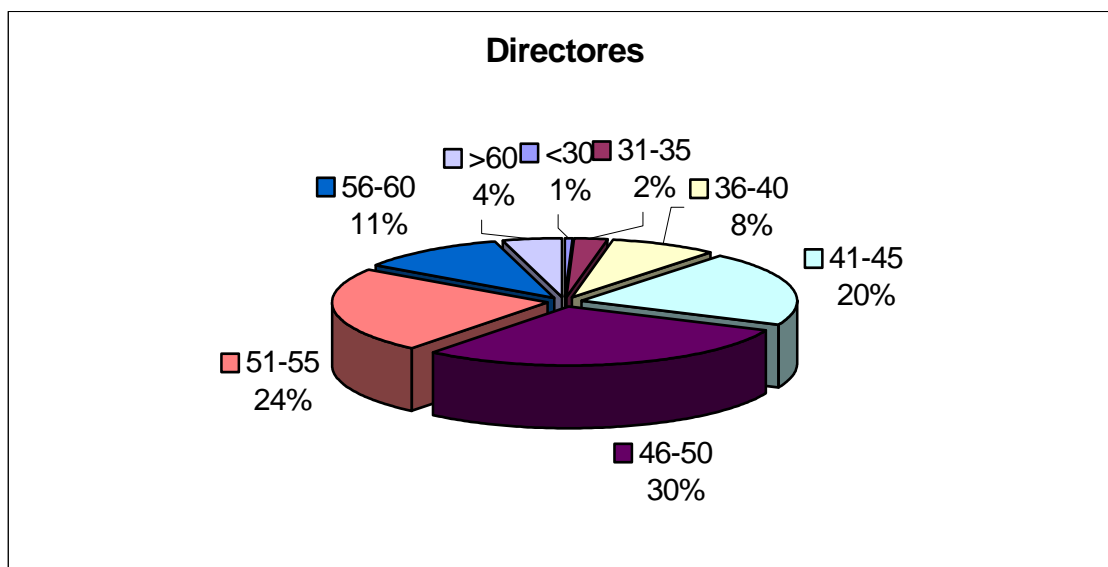
ya comentamos de que 'a medida que se sube de nivel educativo la presencia de la mujer disminuye'.

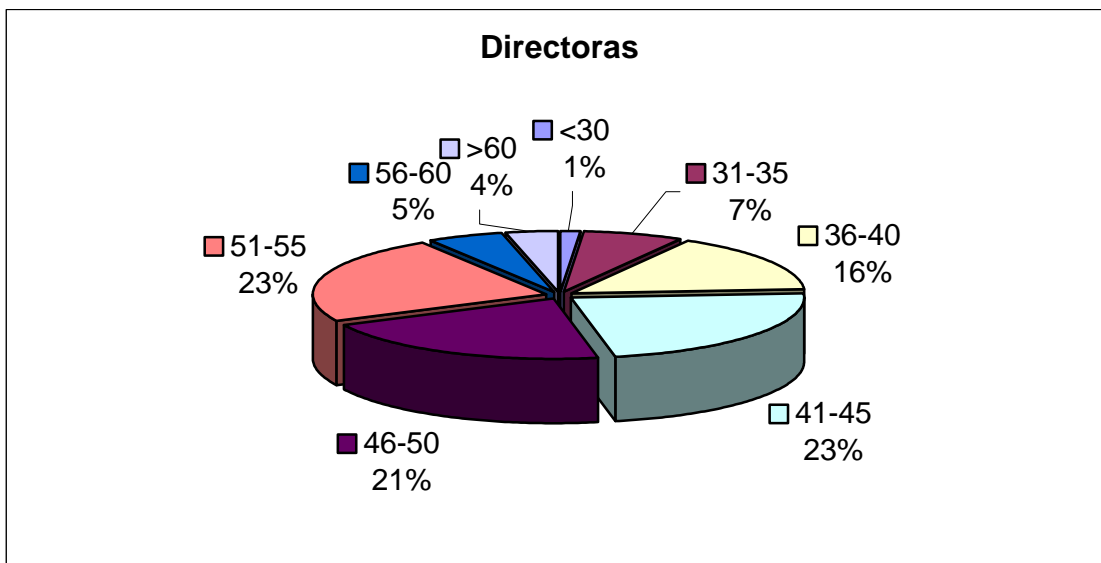
Hay una proporción bastante aceptable de centros que han contestado de todos los tipos: tipo urbano (entre casi el 30% y el 40%), urbano-periférico (alrededor de un 16%), rural (sobre el 30%) y CRAs (entre el 15% y el 20%).

Otro dato importante, relacionado con los datos de identificación de los centros en los que los directores y directoras desempeñan su labor, es que en el caso de las directoras, prácticamente, la totalidad de los mismos son centros pequeños: la media de centros dirigidos por mujeres está en 292 alumnos; mientras que los que están dirigidos por directores tienen una media de 407 alumnos.

El tamaño de los centros está en relación con la imagen social de poder que tienen, así como la dificultad o envergadura de la tarea a desempeñar. Y parece que las mujeres tienden a rehuir o, al menos, les cuesta más afrontar este tipo de compromisos, puesto que conlleva mucha más lucha y competencia por el poder. De hecho, en los grandes centros educativos de las zonas urbanas, no hay ni ha habido muchos ejemplos de mujeres directoras que sirvan de modelo y referencia a otras mujeres.

La segunda variable considerada en la muestra ha sido la **edad**. Vemos diferencias en función del sexo. Hay pocos directores antes de los 40, estando la mayoría concentrados entre los 41 y los 55 años de edad. Por el contrario, las directoras comienzan antes y desde los 35 a los 55 se mantienen porcentajes parejos como se puede ver en los gráficos siguientes.





Como se puede constatar, casi la mitad de directoras y directores se sitúan entre los 41 y 50 años de edad (un 50% directores y un 44% directoras) y otro 24% tienen entre 51 y 55 años. Lo cual significa que, mayoritariamente, son elegidos profesores y profesoras con bastante experiencia profesional y docente y con mucho conocimiento de la dinámica y funcionamiento de los centros educativos.

Además, se les preguntaba también el **número de hijos/as** o personas (tanto ascendientes como descendientes) a su cargo, pues como veremos posteriormente una de las razones más aducidas, tanto en esta investigación como en todas las consultadas, para no acceder al puesto de dirección o como carga añadida a la función directiva son las responsabilidades familiares. El 87,58% de los directores y el 72,52% de las directoras encuestadas manifestaron tener hijos o personas a su cargo.

El porcentaje de mujeres directoras con hijos o personas a su cargo es lo suficientemente representativo como para pensar que no son las personas a cargo lo que puede disuadir las de aceptar esos cargos, sino la ayuda con la que cuenten para poder dedicarse a esas tareas, es decir las estrategias de corresponsabilidad familiar, económicas, de pareja, etc.

Lo que sí parece relevante también es que hay más mujeres en puestos directivos que manifiestan expresamente no tener cargas familiares.

Directores	Directoras
Hijos/as: 87,58%	Hijos/as: 72,52%
Sin cargas familiares: 15,13%	Sin cargas familiares: 27,02%

En las investigaciones analizadas, especialmente en el mundo de la empresa privada, el acceso de la mujer a los puestos directivos estaba muy asociado con el hecho de no tener cargas familiares. Igualmente, en las entrevistas y los grupos de discusión afloraba esta cuestión en el campo de la dirección escolar, percibiéndose entre las mujeres que era "una ventaja el no tener hijos/as o responsabilidades familiares que te ataran para poder desempeñar la dirección en el caso de las mujeres", mientras que en el caso de los hombres no era algo tan condicionante. Parece, por tanto, que hay una introyección de las exigencias del mercado en la propia percepción del proyecto de realización y desarrollo profesional y personal de las mujeres.

Ligada a esta variable estaba también el **estado civil**. En las respuestas dadas a esta cuestión podemos constatar que si sumamos los porcentajes de la población femenina que ocupa el cargo de dirección y que está soltera, separada, divorciada o viuda, tenemos que en torno al 32,90% de las mujeres directivas están en una situación con menos cargas familiares que sus compañeros directores (sólo el 11,4%). Esto parece indicar que hay un consenso social implícito que supone que las mujeres que no tienen cargas familiares, disponen de mayores posibilidades para acceder y desarrollar la labor de dirección.

		sexo		
		hombre	mujer	Media
		%	%	%
Estado Civil	casado/a	88,5%	67,2%	78,8%
	soltero/a	8,9%	22,9%	15,3%
	divorciado/a	1,3%	2,3%	1,7%
	viudo/a	,6%	3,1%	1,7%
	separado/a	,6%	4,6%	2,4%

La siguiente variable analizada, la **titulación académica**, no ha sido representativa respecto a los objetivos de esta investigación, puesto que la dirección escolar en infantil y primaria la desempeñan maestros y maestra con una titulación de diplomatura, mientras que la dirección escolar en secundaria está a cargo de profesores y profesoras con titulación de licenciatura. Dado que esto está establecido así legalmente por las condiciones de acceso a la profesión, no vamos a detenernos más en su análisis. Únicamente reseñar que es especialmente sorprendente que en el tramo de educación infantil y primaria, con una población de profesionales mayoritariamente ocupada por mujeres diplomadas (el 74%), los cargos directivos en este tramo educativo estén mayoritariamente desempeñados por hombres.

Nos parecía importante conocer también la **condición de acceso a la función directiva**. Qué proporción de hombres habían sido elegidos por la comunidad escolar y cuántos habían sido nombrados por la administración, y esto poder compararlo con la situación de las mujeres que ejercen la dirección. Era igualmente significativo saber, en el caso de haber sido elegido/a, si lo era por iniciativa propia o a propuesta de los compañeros/as, y si la elección fue en competencia frente a otros candidatos/as o no.

Directores	Directoras
Condición de acceso a la dirección actual: <input type="checkbox"/> Propuesto por la Administración: 49,69% <input type="checkbox"/> Elegido a propuesta de compañeros/as: 10,06% <input type="checkbox"/> Elegido presentándome: 40,25% <input type="checkbox"/> Hubo otros candidatos/as: 81,48% <input type="checkbox"/> Fue candidato único: 11,11% <input type="checkbox"/> N.C.: 7,41%	Condición de acceso a la dirección actual: <input type="checkbox"/> Propuesta por la Administración: 56,14% <input type="checkbox"/> Elegida a propuesta de compañeros/as: 13,16% <input type="checkbox"/> Elegida presentándome: 30,70% <input type="checkbox"/> Hubo otros candidatos/as: 14,28% <input type="checkbox"/> Fue candidata única: 85,71% <input type="checkbox"/> N.C.: 15,15%

En ambos casos se puede constatar que hay un porcentaje muy alto de nombramientos de directores y directoras "a dedo" por parte de la Administración educativa. En el estudio del INCE (2001, *Evaluación de la función directiva 2000*) se pone de manifiesto esta realidad: en los centros públicos sólo el 60% de los directores de colegios de primaria y el 59% de los directores de institutos han accedido al puesto por elección del Consejo Escolar. El 40% y el 41% restante

lo han hecho por designación de la Administración Educativa. Este porcentaje aumenta en el caso de las directoras: un 56,14% han sido nombradas por la Administración Educativa.

Esto nos llevaría a reafirmar en esta investigación, que el cargo de dirección sigue siendo un cargo poco apetecible, con responsabilidades a veces no deseadas, con una temporalidad que obliga a retornar al poco tiempo "a la base", poco reconocido, objeto de tensiones y enfrentamientos, así como de desgaste anímico para los que lo desempeñan, por lo que en muchas ocasiones es rechazado o no deseado por el profesorado, tanto hombres como mujeres.

Sin embargo, se constata que, como veremos más adelante, en las entrevistas, historias de vida y grupos de discusión, una vez que este cargo se ha desempeñado, la percepción de los inconvenientes disminuye. Se podría decir, con ciertas dosis de humor, que a veces estos puestos se rechazan "porque se han probado poco". Y en esto las mujeres son las más perjudicadas, porque son las que menos se las ha dejado acceder a ellos y experimentarlos.

Lo que sí parece muy relevante es que en el caso de las mujeres, hay un porcentaje mucho más bajo que toman la decisión de presentarse por ellas mismas (30,7% frente a un 40,25%). Esto nos lleva a preguntarnos "¿por qué?". Será porque dudamos de nuestras habilidades para poder desempeñarlos adecuadamente, o porque esperamos a ser apoyadas por nuestros compañeros y compañeras antes de dar el paso.

Pero quizá el porcentaje más relevante sea el que indica que las mujeres se presentan sobre todo cuando hay menos candidatos o candidatas: el 85,14 % fue candidata única cuando se presentó. Entonces, la cuestión que nos debemos plantear es si esto es debido a su menor competitividad, o es debido a la percepción de que, debido los prejuicios sociales, su candidatura tendría poco que hacer cuando compite con un hombre.

Esta son dos de las cuestiones fundamentales de esta investigación. ¿Cuáles son las concepciones que hemos asumido las mujeres respecto a los cargos de autoridad, que hace que nos inhibamos de presentarnos a ellos, para desempeñarlos con la confianza suficiente de que seremos capaces? ¿Por qué sin presentarse a ellos muchas mujeres consideran que no es una opción posible para ellas? ¿Somos realmente menos competitivas que los hombres o es que creemos que "tenemos todas las de perder" cuando nos enfrentamos a ellos por un cargo de dirección? Esto hace referencia a la discriminación interna, la discriminación cultural, los límites que nos autoimponemos desde una tradición cultural que nos marca.

Podemos constatar también que, mayoritariamente, cuando la mujer se presenta al cargo de dirección no hay ningún otro candidato. Lo cual puede interpretarse como no competencia para acceder a los cargos de dirección, frente a los hombres que en el 81,49% de los casos se han presentado frente a otros candidatos u oponentes.

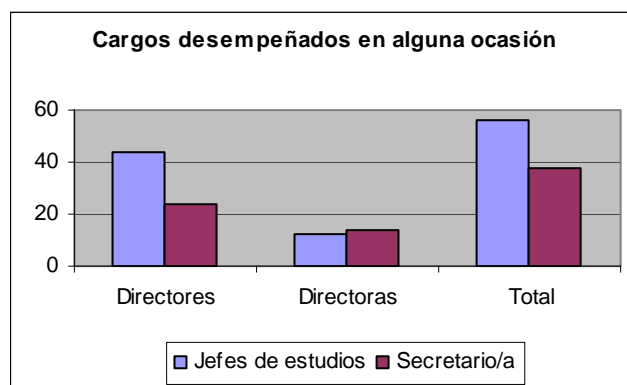
A continuación, en el cuestionario se preguntaba si, quien era director o directora, había sido **anteriormente secretario/a o jefe/a de estudios**. Se daba importancia a esta pregunta, indagando si habría una cierta permanencia entre las personas que se presentan a cargos dentro de los equipos directivos.

Directores	Directoras
¿Ha desempeñado en alguna ocasión el cargo de...? Jefe de Estudios: 67,69%	¿Ha desempeñado en alguna ocasión el cargo de...? Jefa de Estudios: 36,36%

Secretario: 36,92%

Secretaria: 42,42%

Parece que en la mayoría de las ocasiones, los actuales directores y directoras han desempeñado algún cargo anteriormente en un equipo directivo. Lo cual parece indicar que es importante el entrenamiento, el conocimiento de lo que implica este tipo de responsabilidad y la práctica para poder desempeñar un puesto directivo. En la medida que se forma parte de un equipo de dirección y se van conociendo sus funciones y se va quitando el cierto recelo o miedo a su ejercicio, será más fácil volver a participar en un cargo directivo.



Esto es importante para las mujeres, dado que si no se entrenan en la participación en estos cargos, se convierte en mucho más difícil el acceso a los mismos. Esta es una de las barreras que se constata en este estudio.

El entrenamiento en hablar en público, el entrenamiento en decidir, en organizar, etc., son aprendizajes fundamentales para ejercer los puestos directivos, en los que tradicionalmente se les ha formado mucho menos a las mujeres.

Lo que podemos constatar, también, en estos datos es que, de los pocos cargos en equipo directivo que la mujer ha ejercido, el cargo que más habitualmente ha desempeñado con anterioridad es el de secretaria. Parece que se mantiene esa correlación tradicional de "subordinación" de las mujeres en el campo organizativo, ligado a cargos de secretaria más que al ejercicio de la jefatura de estudios.

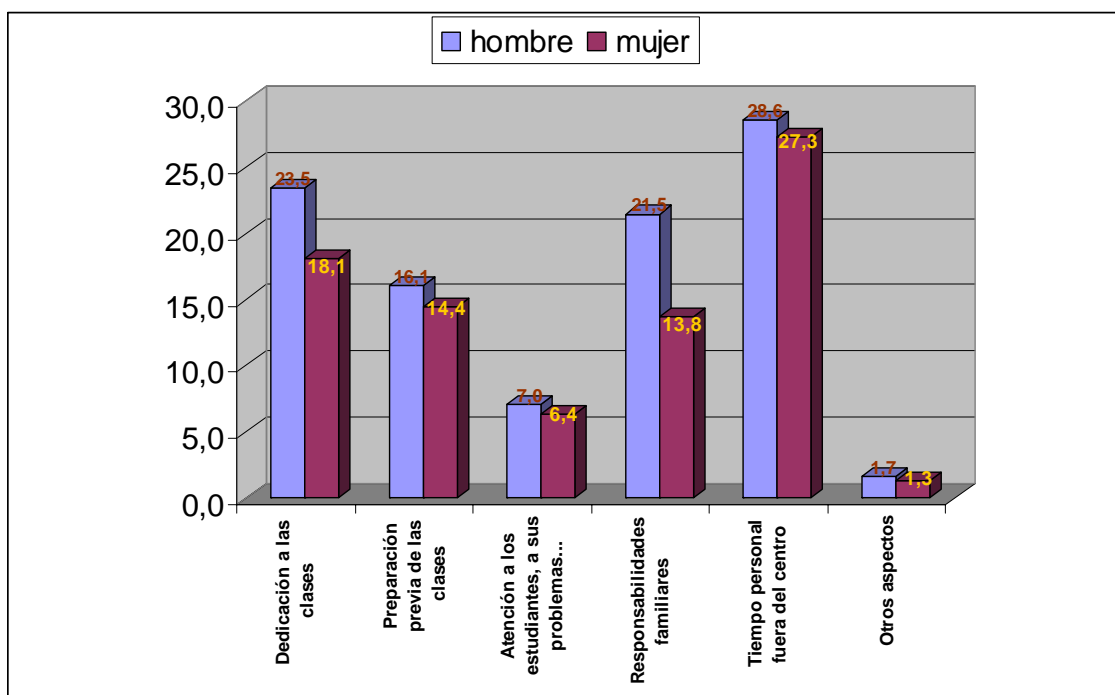
Pasando ya a las preguntas que componen la parte central del cuestionario que van desde la 1 hasta la 28, podemos agrupar las mismas en aquellas que hacen referencia a aspectos ligados a la motivación y a las dificultades de acceso de la mujer a los puestos de dirección, y las que están referidas a las propias dificultades en el desempeño del cargo y a las diferentes habilidades en razón de género para resolver esas dificultades (diferentes estilos directivos).

1º) ¿Qué aspectos considera que se ven afectados más directamente por el tiempo que requieren las tareas de dirección?

Si comparamos los porcentajes de respuesta que las mujeres dan respecto a la muestra de mujeres encuestadas y los porcentajes de respuestas dadas por los hombres respecto a su propia muestra encuestada, tenemos los siguientes resultados:

	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
Dedicación a las clases	42,94%	40,00%
Preparación previa de las clases	29,45%	31,85%
Atención a los estudiantes, a sus problemas...	12,88%	14,07%
Responsabilidades familiares	39,26%	30,37%
Tiempo personal fuera del centro	52,47%	60,00%
Otros aspectos	3,07%	2,96%

Si hacemos la comparación entre los porcentajes de hombres y mujeres que responden afirmativamente a cada una de las cuestiones planteadas, en proporción a toda la muestra encuestada tenemos algo muy similar:



¿Qué aspectos considera que se ven afectados más directamente por el tiempo que requieren las tareas de dirección?	sexo	
	hombre	mujer
	% de tabla	% de tabla
Dedicación a las clases	23,5%	18,1%
Preparación previa de las clases	16,1%	14,4%
Atención a los estudiantes, a sus problemas...	7,0%	6,4%
Responsabilidades familiares	21,5%	13,8%
Tiempo personal fuera del centro	28,6%	27,3%
Otros aspectos	1,7%	1,3%

□ Otros aspectos (especificar)

- Responsabilidad que conlleva el cargo.
- Desamparo de la administración.
- Mi dedicación a las clases en cuanto a concentración.
- Menos tiempo para la tutoría con el alumnado.
- La actividad afectada es también tarea de dirección y no se le puede dedicar el tiempo necesario a causa de una excesiva burocracia.
- La relación personal con los compañeros y compañeras.
- La salud mental
- Verdaderamente todos los que se expresan quedan afectados

Está claro que no hay excesiva diferencia entre lo que, por razón de género, es considerado aspectos que afectan a la vida personal y profesional de las personas por ejercer un cargo de dirección.

No obstante, es sorprendente que los hombres afirman que la dedicación a las tareas directivas les afecta mucho más a sus responsabilidades familiares, en cuanto a tiempo, que a las mujeres. Esto parece contradictorio con la mayoría de las investigaciones y discursos teóricos que se mantienen respecto a este tema.

Pero, tenemos que tener en cuenta que las mujeres que asumen la tarea de dirección, cuando acceden al cargo directivo se han organizado para poder compatibilizar la doble tarea de profesional de la educación y la interna de cuidadora del hogar y de la familia. Es decir, una mujer directora, por regla general, se ha planteado de principio seguir manteniendo esa compatibilidad, puesto que no le es dado renunciar a ella. Así, se crea el mito de la mujer "superwoman", que tiene que llegar a todo y hacerlo todo bien, suponiendo un nivel de exigencia tan alto que provoca una tensión frustrante y un sentimiento de incapacidad si no se llega al diez en todo. Esto implica un factor reactivo de rechazo a la hora de "complicarse" aún más asumiendo un cargo directivo, ya que las mujeres "saben" que se van a tener que hacer cargo de todo.

Parece, por consiguiente, que los hombres se sienten más culpables en este sentido, puesto que constatan que la dirección les lleva tiempo que restan a la tarea del cuidado del hogar y de la familia, "descargándola" en sus compañeras. También se podría valorar que "justifican" su menor atención a las responsabilidades familiares y al tiempo personal fuera del centro, en función de las exigencias de su cargo directivo.

Esto es especialmente importante dado que las mujeres aparecerían, por tanto, como mejor organizadoras de su tiempo: es decir, si asumen una doble tarea no es a costa de otra persona, sino ajustando bien el tiempo que dedican a cada una de esas jornadas.

Parece claro que tanto a los hombres como a las mujeres, les preocupa el tiempo que se sustrae a la docencia directa en lo interno del centro. En este sentido, es curioso la importancia que le dan las mujeres a la preparación de las clases y al cuidado de una buena planificación de su labor docente, puesto que lo destacan como aspecto que se ve afectado por el tiempo que requieren las tareas de dirección.

Pero sobre todo destacan, tanto los hombres como las mujeres, como uno de los aspectos que más se ven afectados el tiempo personal fuera del centro, al considerar que el

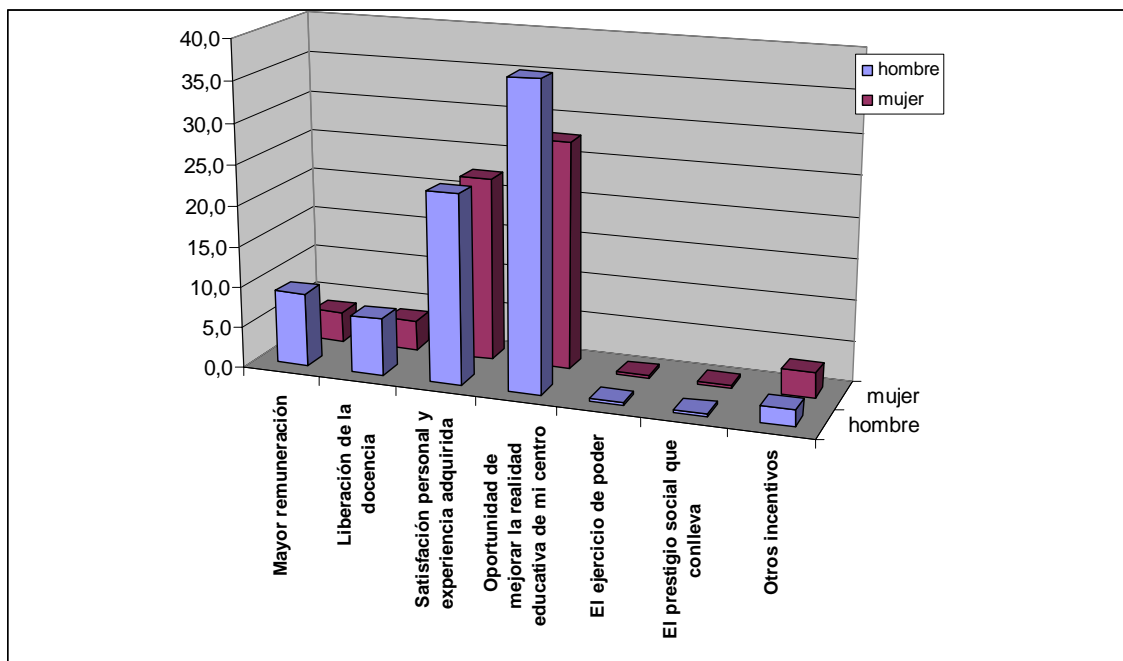
cargo de director/a les reduce su tiempo libre o de ocio, al tener que pasar más horas de las estipuladas en el centro por el excesivo trabajo. Las mujeres resaltan de un modo significativo (el 60% de ellas) el hecho de que el cargo directivo les resta tiempo de ocio personal fuera del centro.

2º) ¿Qué incentivos ha tenido usted a la hora de presentarse o desarrollar la tarea de dirección?

Si comparamos los porcentajes de respuesta que las mujeres dan respecto a la muestra de mujeres encuestadas y los porcentajes de respuesta dadas por los hombres respecto a su propia muestra encuestada, tenemos los siguientes resultados:

	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
Mayor remuneración	16,6%	8,1%
Liberación de la docencia	12,9%	8,1%
Satisfacción personal y experiencia adquirida	42,3%	49,6%
Oportunidad de mejorar la realidad educativa de mi centro	68,1%	61,5%
El ejercicio de poder	,6%	,7%
El prestigio social que conlleva este cargo	,6%	,7%
Otros incentivos para presentarse o desarrollar la tarea de dirección	3,7%	6,7%

Si hacemos la comparación entre los porcentajes de hombres y mujeres que responden afirmativamente a cada una de las cuestiones planteadas en proporción a toda la muestra encuestada tenemos unos resultados muy similares:



¿Qué incentivos ha tenido usted a la hora de presentarse o desarrollar la tarea de dirección?	sexo	
	hombre	mujer
	% de tabla	% de tabla
Mayor remuneración	9,1%	3,7%
Liberación de la docencia	7,0%	3,7%
Satisfacción personal y experiencia adquirida	23,2%	22,5%
Oportunidad de mejorar la realidad educativa de mi centro	37,2%	27,9%
El ejercicio de poder	,3%	,3%
El prestigio social que conlleva	,3%	,3%
Otros incentivos	2,0%	3,0%

□ Otros incentivos (especificar)

- Se trata de una función, en este caso, anexa a la condición de aula de EA a través de la que se coordinan diferentes ofertas formativas. Dicha función es inherente a este tipo de plazas.
- Querer colaborar con el centro.
- Conseguir puntuación de cara al concurso de traslados.
- El tener el convencimiento de poder cambiar y mejorar aspectos básicos del centro.
- Tener contactos con otras personas.
- Sólo cargos y contratiempos.
- Porque considero que el riesgo de equivocarse es menos ya que se contemplan distintos puntos de vista.
- Se trata de una función, en este caso, anexa a la condición de aula de educación de personas adultas a través de la que se coordinan diferentes ofertas formativas. Dicha función es inherente a este tipo de plazas.
- En esta segunda experiencia, tuve problemas físicos para estar de pie y dando clases y opté por un puesto directivo.

Las mujeres tienen menos en cuenta, a la hora de acceder a la función directiva, la remuneración que conlleva o la liberación de la docencia que lleva aparejada, mientras que toman más en cuenta la satisfacción personal y la experiencia adquirida que puede suponer la dirección.

Sólo hay diferencias significativas en "mayor remuneración", donde es más del doble de hombres el que consideran un incentivo para acceder al cargo de dirección el conseguir una mayor paga.

Para las mujeres sigue siendo un reto el acceso a los puestos tradicionalmente vedados para ellas, lo que puede constituir un aliciente adicional entre aquellas que se deciden a desempeñar este cargo, que, por otro lado, podría considerarse un colectivo especialmente concienciado dentro del profesorado femenino.

La principal razón dada para presentarse o desarrollar la tarea de dirección es oportunidad de mejorar la realidad educativa del centro. La encuesta sobre la función directiva realizada por el INCE en el año 2000, ya mostraba claramente que la razón más frecuentemente manifestada por los directores y directoras para explicar la motivación que les había llevado a la dirección era la de "llevar a cabo un proyecto pedagógico determinado". Esto parece coincidir con el ítem más elegido por ambos sexos en esta pregunta (mejorar la realidad educativa de mi centro).

Pero habría que matizar. No es lo mismo querer mejorar la realidad del centro, que llevar a cabo un proyecto pedagógico determinado. Pues esta última opción supone tener una visión ya formulada del centro que se quieren y que se va a tratar de "implantar". Mientras que mejorar la realidad, implica ser consciente de que hay aspectos o dinámicas generales que se pueden mejorar. Esta segunda línea de trabajo conlleva una visión más abierta a la participación y colaboración de los demás en la definición de hacia dónde se quiere cambiar y cómo se quiere hacer.

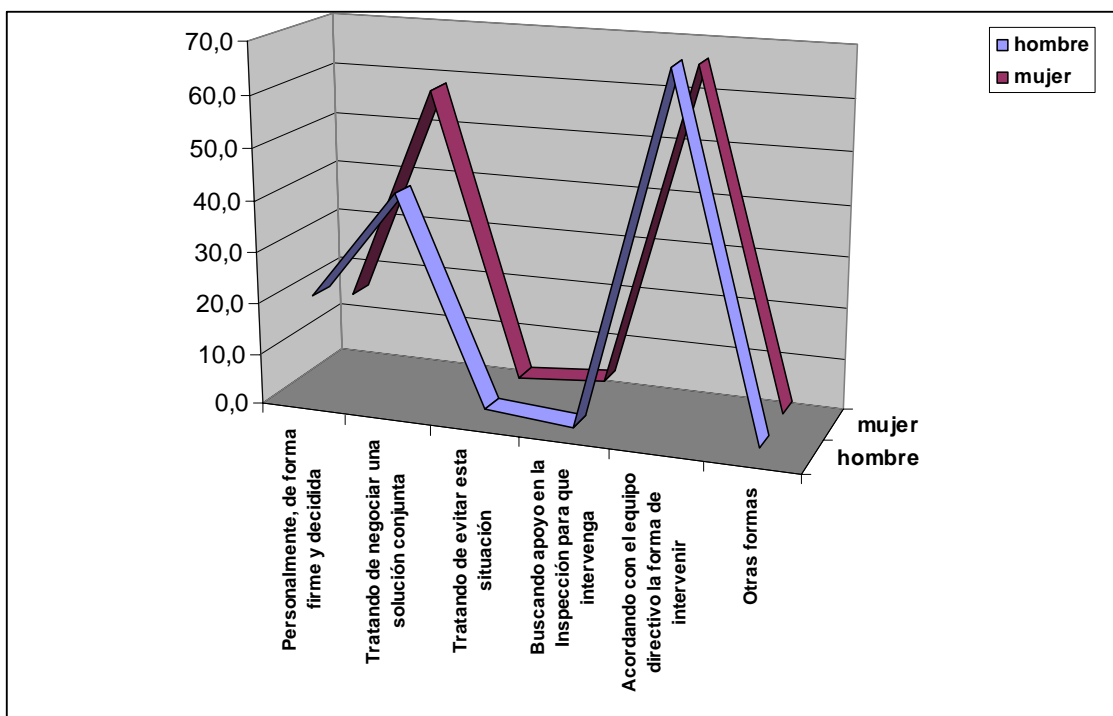
3º) ¿Cómo suele reaccionar, o cómo cree que reaccionaría usted, ante una situación en la que, como director/a, tiene que "llamar la atención" a algún profesor/a?

¿Cómo suele reaccionar, o cómo cree que reaccionaría usted, ante una situación en la que, como director/a, tiene que "llamar la atención" a algún profesor/a?	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
Personalmente, de forma firme y decidida	20,9%	16,3%
Tratando de negociar una solución conjunta	42,3%	58,5%
Tratando de evitar esta situación	2,5%	3,0%
Buscando apoyo en la Inspección para que intervenga	1,2%	4,4%
Acordando con el equipo directivo la forma de intervenir	69,3%	66,7%
Otras formas	1,8%	2,2%

Otras formas (especificar):

- Se estudia con el equipo directivo la línea de actuación; si es necesario se estudia con la Inspección y se mantiene una entrevista personal con el compañero o compañera señalando la línea de actuación sobre el problema planteado.
- No siempre funciona la misma.
- Hablar claro y escuchar.
- Asesorándome antes de las razones para llamar la atención a un compañero/a, y preservando el buen nombre del colegio.
- En algún caso, elegiría la primera propuesta.
- El equipo directivo, en bloque, tiene más iniciativas. El componente femenino suaviza las reacciones violentas.
- Las opciones señaladas dependiendo de la situación.
- Depende de la situación a resolver elegiría una u otra.
- De acuerdo con el equipo y la profesora o profesor solucionar la situación mediante acuerdos.

Este aspecto, que se considera que puede ser uno de los puntos más complejos en el desarrollo de un cargo directivo, parece presentar algunas diferencias significativas entre cómo lo enfrenta un hombre y una mujer. Se confirma que los hombres apuestan por un tipo de estilo directivo más autoritario, individualista y jerárquico basado en la toma de decisiones unipersonales, firmes y decididas; mientras que las mujeres tienden a un estilo más negociador y conciliador con las personas implicadas.



El recurso a una instancia superior –inspección- es escasamente elegido en general, no obstante hay una mayor tendencia entre las mujeres a buscar el apoyo de la inspección (más del doble en proporción que los hombres). Parece que los hombres insisten en un ejercicio de autosuficiencia que, en todo caso, recurre al apoyo del resto del equipo directivo que ha sido nombrado por ellos. Pero no busca apoyos en ‘fuentes externas’ (asesoramiento o apoyo de la inspección, negociación con profesorado).

4º) Se puede ejercer la dirección de una forma más personal (cuando el director/a es quien toma básicamente las iniciativas) y de una forma más colegiada (tomando las iniciativas con el equipo directivo y con los profesores/as). ¿De cuál de ellas, dada su experiencia, se muestra usted más partidario/a?

Partidarios/as de dirección colegiada vs dirección personal	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
Dirección personal	,61%	1,52%
Dirección colegiada	72,39%	72,73%
Una u otra según circunstancias	26,99%	25,76%

Parece que todos y todas, al menos en la teoría y como preferencia, prefieren ampliamente el estilo colegiado. También es cierto, que no parece que haya grandes diferencias por razón de género en cuanto a un estilo de dirección más personal o más colegiado. Lo que sí

tienen claro, tanto los hombres como las mujeres, es que es más útil en la dirección escolar un tipo de estilo colegiado, que uno más personal y autocrático.

Sí sorprende que, aunque el porcentaje es mínimo, haya más mujeres directoras partidarias de la dirección unipersonal, a pesar de que mayoritariamente se han decantado a lo largo del cuestionario y en los grupos de discusión y entrevistas por estilos de toma de decisión y ejercicio de la dirección con un talante más cooperativo y compartido.

Cuando se les pregunta por las razones de su elección, las argumentaciones son múltiples:

- Depende de las decisiones que haya que tomar.
- En ocasiones se precisa una orientación fundamentada en un criterio estable y sólido; cosa que en algunos casos no se consigue si se trata de considerar "todos" los diferentes puntos de vista de los y las implicados/as.
- En algunas ocasiones cuando el grupo de profesores/as es muy numeroso, hay que tomar iniciativas personales, ya que sino sería muy difícil que todos/as estuvieran de acuerdo.
- Somos todos/as muy diferentes, lo que propicia variedad de opiniones entre las que es posible elegir aquella que reúne más puntos de acuerdo.
- Siempre es conveniente contrastar ideas; sobre todo si hay tiempo para ello; en caso contrario se toman decisiones personales tomando en cuenta la filosofía del equipo directivo.
- Las decisiones tomadas en equipo implican a todos/as.
- Creo que las decisiones consensuadas siempre mejoran las relaciones entre compañeros/as y se crea un clima de trabajo más favorable.
- Porque 3 personas ven más que una.
- Porque el imponer las cosas a la larga resulta normalmente perjudicial, mientras que si se produce consenso, la actitud suele ser más motivadora.
- El consenso implica y aglutina a la mayoría.
- Aunque el último responsable sea el director o directora, el proceso debe ser éste. Favorece el desarrollo y trabajo en grupo. Información, cohesión,...
- Creo que en el consenso está la mayoría de las soluciones.
- Un colegio tan grande y complejo exige acuerdos desde varios puntos de vista.
- Porque se elige un equipo directivo.
- Supone mayor implicación y responsabilidad del profesorado a la hora de formar decisiones.
- Se conocen más aspectos de la situación en una misma reunión para la toma de decisiones.
- Porque al equipo hay que darle contenido y responsabilidades.
- Por el tipo de tareas, unas se prestan más que otras para un estilo o el otro.
- El consenso evita muchas situaciones incómodas.
- Porque en todos los aspectos de la vida hay que valorar la conveniencia de una actuación acorde con la situación.
- Somos todos/as muy diferentes, lo que propicia variedad de opiniones entre la que es posible elegir aquella que reúne más puntos de acuerdo.
- Porque en ocasiones se precisa una orientación fundamentada en un criterio estable y sólido; cosa que en algunos momentos no se consigue si se trata de considerar "todos" los diferentes puntos de vista de los implicados e implicadas (aunque previamente pueda darse esa opción, como estrategia).
- En algunas ocasiones y sobretodo cuando el grupo de profesores/as es muy numeroso hay que tomar iniciativas personales ya que sino sería muy difícil que todos estuvieran de acuerdo.
- Depende de las decisiones que halla que tomar.

- Siempre es conveniente contrastar ideas, sobre todo si hay tiempo para ello, en mi caso contrario se toman decisiones personales tomando en cuenta la filosofía del equipo directivo.
- Depende de la trayectoria del centro, de la filosofía educativa del grupo de profesores/as, de los intereses "no profesionales" del grupo.
- Porque es más adecuado a mi forma de trabajar y además, supone la aceptación de la mayoría.
- Porque aporta más variedad de soluciones, mayor implicación, más sentimiento colectivo,...en fin mayor democracia.
- Aunque siempre hay decisiones últimas que ha de tomar el director/a.

5º) Ordene de mayor (1) a menor (6) importancia las siguientes tareas para el ejercicio de la dirección

	1	2	3	4	5	6
Gestión y tareas de organización	38,72	19,87	12,79	17,51	9,43	1,68
Coordinación de la docencia	8,84	31,97	24,15	21,77	9,86	3,40
Fomento del rendimiento del alumnado	8,84	14,29	22,79	24,15	18,71	11,22
Favorecer un buen clima personal	40,07	21,21	17,85	13,13	5,05	2,69
Localización y provisión de recursos	0,00	10,77	14,81	16,50	46,13	11,78
Representación del centro	4,41	2,03	8,14	7,12	9,83	68,47

(1 mayor - 6 menor)

De forma general, vemos que las tareas más importantes, tanto para directores como para directoras, son favorecer un buen clima personal y la gestión y tareas de organización. También la coordinación de la docencia. Por el contrario, las que menos relevancia tienen son la localización y provisión de recursos y, sobre todo, la representación del centro.

Sin embargo, si separamos los resultados en función de directores y directoras, vemos que las prioridades de unos y de otras, aunque no difieran excesivamente, establecen un diferente rango de prioridades entre las tareas de dirección.

	Directores	Directoras
Gestión y tareas de organización	1º	2º
Coordinación de la docencia	2º	3º
Fomento del rendimiento del alumnado	4º	4º
Favorecer un buen clima personal	5º	1º
Localización y provisión de recursos	3º	5º
Representación del centro	6º	6º

En estos resultados se puede ver cómo la prioridad en las tareas que conlleva el ejercicio de la dirección hay una clara diferencia de género. Para las mujeres la tarea fundamental es la de crear un buen clima entre la comunidad educativa, mientras que esto es algo muy secundario para los directores que lo colocan en 5º lugar de preferencia.

También se aprecia diferencia en cuanto a las tareas relacionadas con la provisión y localización de recursos. Se constata cómo los hombres la sitúan con una preferencia mucho más alta que las mujeres (un tercer lugar frente a una quinta posición).

En los otros aspectos, hay bastante coincidencia en la priorización de tareas relacionadas con la dirección.

6º) ¿Qué razones cree que provocan el que muchos profesores/as no quieran ser directores/as, teniendo que ser propuestos/as por la Administración? (elija las 3 más importantes)

	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
Por no ser suficiente el complemento económico que se percibe	30,06%	26,12%
Porque aumenta considerablemente el trabajo	70,55%	68,66%
Porque no lo pueden compatibilizar con sus responsabilidades familiares	16,56%	15,04%
Porque se dan enfrentamientos con compañeros/as y al final se vuelve a ser como ellos	35,80%	37,31%
Porque el profesorado no se siente capacitado para esa labor	15,34%	15,67%
Por encontrarte entre varios frentes que dan muchos conflictos	71,17%	65,67%
Porque no existe compromiso profesional con la enseñanza y con su mejora	14,11%	17,91%
Por la desmoralización general del profesorado	31,90%	33,58%
Porque hoy hay mucha politización de estos cargos directivos	1,23%	7,46%
Otras	3,07%	2,24%

Hay una percepción bastante similar respecto a las razones por las que, tanto hombres como mujeres, consideran que no se quiere acceder a estos cargos directivos. Destaca principalmente el "encontrarte entre varios frentes que dan muchos conflictos" y el que "aumenta considerablemente el trabajo", como factores que provocan el rechazo a la dirección, tanto en hombres como en mujeres. Aunque parece que en el primer caso, el rechazo al nivel de conflictos que puede suponer, es mayor en los hombres (71,17%) que en las mujeres (65,67%).

Es significativo también, que la razón económica ("no ser suficiente el complemento económico que se percibe") es esgrimida en mayor proporción por los hombres (un 30%) que por las mujeres (21%).

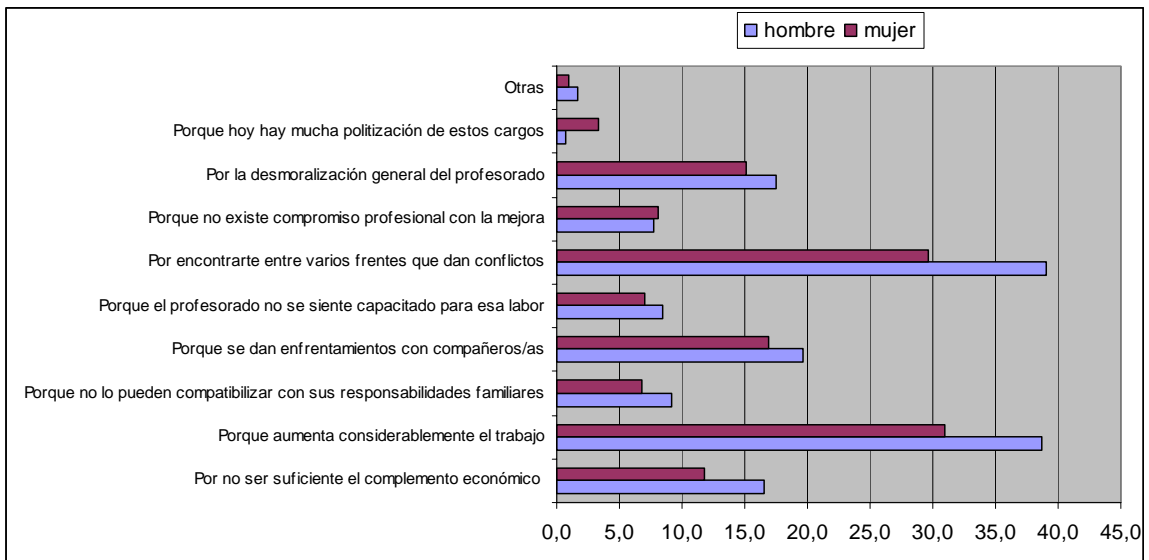
Si hacemos la comparación entre los porcentajes de hombres y mujeres que responden afirmativamente a cada una de las cuestiones planteadas, en proporción a toda la muestra encuestada tenemos:

¿Qué razones cree que provocan el que muchos profesores/as no quieran ser directores/as, teniendo que ser propuestos por la Administración? (elija las 3 más importantes)	sexo	
	hombre	mujer
	% de tabla	% de tabla
Por no ser suficiente el complemento económico que se percibe	16,5%	11,8%
Porque aumenta considerablemente el trabajo	38,7%	31,0%
Porque no lo pueden compatibilizar con sus responsabilidades familiares	9,1%	6,8%
Porque se dan enfrentamientos con compañeros/as y al final se vuelve a ser como ellos	19,6%	16,9%
Porque el profesorado no se siente capacitado para esa labor	8,4%	7,1%
Por encontrarte entre varios frentes que dan muchos conflictos	39,1%	29,6%
Porque no existe compromiso profesional con la enseñanza y con su mejora	7,7%	8,1%
Por la desmoralización general del profesorado	17,5%	15,2%
Porque hoy hay mucha politización de estos cargos directivos	,7%	3,4%
Otras	1,7%	1,0%

Como podemos constatar, en ambos casos, hay un dato especialmente relevante. Tanto los hombres como las mujeres encuestadas no consideran que compatibilizar un cargo directivo con las responsabilidades familiares sea una razón para no acceder a dicho cargo. Es decir, que para la inmensa mayoría de los directores y directoras en ejercicio, hay otras razones personales, sociales y económicas más importantes para no acceder a la dirección, que el hecho de tener que compatibilizar ambas responsabilidades. Esto cuestiona el argumento más aducido tradicionalmente para explicar por qué las mujeres no acceden a los cargos de dirección.

□ Otras (especificar):

- La dirección sólo tiene responsabilidades, autoridad ninguna sobre todo ante la administración.
- La única fuerza de una directora es su capacidad personal y profesional.
- Desgasta a nivel personal porque el cargo conlleva una implicación absoluta en todos los aspectos.
- Poco apoyo de la administración y demasiada atención a los padres y madres que son atendidos/as de inmediato en sus quejas en muchas ocasiones fuera de lugar.



7º) ¿Ha tenido usted algún tipo de problema a la hora de formar o completar su equipo directivo?

	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
¿Ha tenido problemas para formar o completar su equipo directivo?	26,7%	17,9%

En este aspecto nos encontramos que, con carácter general, la mayoría de los directores y directoras no han tenido problemas a la hora de formar o completar su equipo directivo para

presentarse a la dirección. No obstante, destacar que han sido más los directores (26,7%) que las directoras (17,9%) los que han tenido problemas para ello.

En caso de tener dificultades:

He tenido dificultades para encontrar o completar el equipo directivo con ...	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
Profesores	15,6%	20,0%
Profesoras	56,3%	26,7%
Ambos	28,1%	53,3%

En cuanto a con qué personas se ha tenido problemas para formar el equipo directivo, únicamente destacar que los directores han tenido problemas para encontrar profesoras que quisieran formar parte del equipo directivo, y las directoras han tenido problemas para encontrar tanto profesores como profesoras.

Es interesante ver como actúan solapadamente y sutilmente las barreras discriminatorias culturales, sociales y los prejuicios. Como veremos, a las mujeres se les considera menos capaces para ejercer el cargo de dirección, se les otorga menos confianza, menos autoridad, por lo que hay un menor interés en “acompañarlas” en ese proyecto, en arriesgarse a embarcarse en una aventura de final incierto. Esta práctica, que podemos denominar de “resistencia pasiva”, es una forma de recordar subliminalmente a las mujeres que están ocupando un lugar que no les corresponde. Se encuentran así, cuando quieren acceder a un puesto de dirección, con un entorno más hostil y menos colaborador, que les pueda apoyar y animar a “arriesgarse”. Se encuentran más solas, con pocas mujeres en otros cargos de dirección con las que compartir las dificultades y los sueños, las estrategias y el apoyo.

8º) ¿Cree usted que la tradición dificulta el acceso de la mujer a puestos directivos?

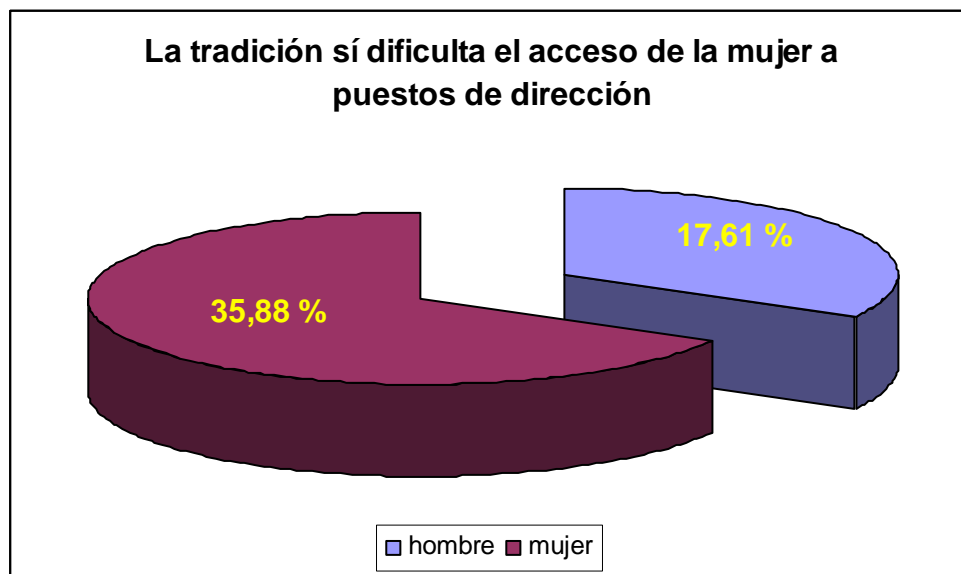
Las mujeres son las más conscientes (36%) de la tradición cultural y social como factor que supone un handicap para su acceso a puestos directivos.

	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
La tradición dificulta el acceso a la mujer a dirección	17,6%	35,9%

Parece que para los hombres “están bien las cosas como están”. Sólo un 17,61% de ellos reconoce que el peso de la tradición cultural y formativa dificulta el acceso de la mujer a los puestos de dirección. A pesar de que los datos estadísticos son pertinaces en demostrar la

dificultad de acceso de las mujeres a los puestos de dirección, parece que para los hombres no hay problema, o al menos, el problema no se debe a la tradición.

Es muy interesante constatar que el patriarcado se ha instalado en nuestro inconsciente y ha convertido en natural y normal prácticas discriminatorias. Se olvida toda la historia y cultura que conforma nuestra sociedad y se llega a la convicción de que la tradición es neutra, de que no influye sobre el presente. Es muy importante que un 35,9% de las mujeres perciban que sí existe esa influencia, pero es aún más importante constatar que el 64% restante no lo percibe. No es de extrañar esta "inconsciencia", puesto que todo el conocimiento cultural, social y científico oficial, hasta ahora aceptado, todas las legislaciones y todas las religiones han construido un sistema de creencias, un "pensamiento único" dentro del que es muy difícil poder percibir la desigualdad.



Esto parece indicar que, especialmente por parte de los hombres, tenemos asumida la discriminación como "normalidad" incuestionable, y se le da poco peso a la importancia de la cultura y la tradición que impone a la mujer determinadas opciones de forma "natural".

Cuando se les pregunta sobre las razones de su visión, a aquellas personas que han respondido afirmativamente a esta cuestión, las respuestas son muy diversas, y dan extensos argumentos sobre qué elementos de la tradición pueden afectar:

- Existen muchas mujeres directivos, al ser una profesión en la que mayoritariamente somos mujeres.
- Se están valorando las capacidades para el acceso a un puesto.
- Se siguen colocando la capacidad de dirección y organización sobre los hombres masculinos.
- Las obligaciones familiares son mayores en las mujeres y les restan tiempo para dedicarse a sus obligaciones familiares.
- Dominio valores machistas.
- Aún existe mentalidad machista y sigue habiendo más directores hombres, aunque eso va cambiando, ya que cada vez hay más maestras.
- Se valora más a los hombres.
- Por las responsabilidades familiares.

- El desempeño de un trabajo depende de la responsabilidad de cada persona y no de ser hombre o mujer.
- En relación a la enseñanza, la mujer accede a los puestos directivos de una manera similar a los hombres.
- Las propias mujeres tienen su autoestima baja. Existe sólo un extremo que avanza con compromiso, sin miedo.
- Normalmente, los hombres son unos decididos, tienen más tiempo para desarrollar esa labor.
- Actualmente a la mujer se le ve como al hombre. Pienso que sólo depende de ella.
- Creo que en ningún caso la tradición dificulta el acoso de la mujer a estos puestos, o por lo menos eso debería de hacerse.
- Muchos maestros tienen cargos familiares que no quieren o pueden eludir.
- Dedicación profesional compartida con sus responsabilidades familiares. Ambiente mayoritario de valores masculinos. Limitadas expectativas.
- Hay que presentar candidatura y estar habilitado para el ejercicio de la dirección.
- Porque hay que dedicar muchas horas y la mujer sigue teniendo un mayor peso en el hogar.
- Por tener que dedicar menos horas a la vida familiar.
- Actualmente los componentes del claustro son femeninos en un porcentaje muy superior al 50%.
- Creo que actualmente se trata de una decisión personal, en la que nada tienen que ver la condición de hombre o mujer, ni la tradición.
- No es el caso en los colegios de infantil y primaria.
- Porque aún llevan el peso de las responsabilidades familiares, cuidado de los hijos.
- Ha habido, afortunadamente, mucho cambio positivo pero aún la mujer no está concienciada de su valía.
- Considero que se están valorando las capacidades para el acceso a un puesto.
- Tal vez, se sigue colocando, la capacidad de dirección y organización sobre los hombros masculinos.
- Porque sus obligaciones familiares son mayores que las de los hombres y le restan tiempo para dedicarse a sus obligaciones profesionales.
- Ya existen muchas mujeres directoras al ser una profesión en la que mayoritariamente somos mujeres.
- Por el tiempo de dedicación y se piensa que el hombre tiene menos cargas familiares y eso facilita las tareas directivas de gestión. La mujer atiende otros aspectos, además de las de gestión. La mujer atiende otros aspectos, además de las de gestión que son muy beneficios para el centro.
- Porque todavía hoy se sigue considerando a la mujer menos dotada para el ejercicio de cargos de responsabilidad.
- Hay mujeres con la misma disposición y capacidad que los hombres para esos puestos.
- Todavía recae sobre la mujer gran parte de la labor familiar y la mujer suele priorizar este aspecto de su vida.

En estas respuestas se observa que se pone el acento en la responsabilidad individual de la persona para superar ese constructo social que es la desigualdad: depende de cada persona. Pero dado que se considera un problema "de la mujer", ha de ser cada mujer individualmente la que le de solución.

En estas respuestas podemos también ver que hacen referencia a la opacidad de la desigualdad: "existen muchas mujeres directoras al ser una profesión en la que mayoritariamente somos mujeres"; "en la enseñanza la mujer accede a los puestos directivos de una manera similar a los hombres"; "no es el caso de los centros de E.I y E.P", etc. Y también explicitan los prejuicios a favor de la autoridad masculina: "Se están valorando las capacidades para el acceso a un puesto"; "el desempeño de un trabajo depende de la responsabilidad de cada persona y no de ser hombre o mujer",...

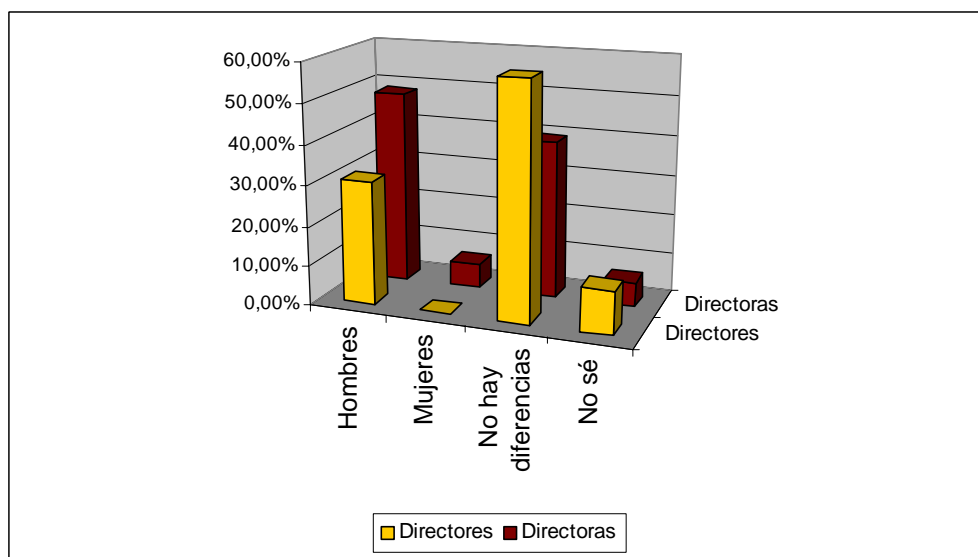
9º) ¿Quiénes cree usted que son mayoritariamente elegidos en los centros educativos para desempeñar cargos de dirección y gestión?

¿Quién cree que es mayoritariamente elegido para la dirección?	sexo	
	Directores	Directoras
	%	%
Hombres	35,4%	43,2%
Mujeres	,0%	3,0%
No hay diferencias	51,9%	45,5%
No sabe / no contesta	12,7%	8,3%

Hay una fuerte discrepancia en este punto entre la opinión de los directores y de las directoras. Es mucho mayor el porcentaje de directoras que sí considera que son elegidos hombres para desempeñar cargos directivos. Las mujeres parecen tenerlo mucho más claro.

Las directoras consideran que son elegidos mayoritariamente hombres o que no hay diferencias, mientras que más de la mitad de los directores creen que no hay diferencias.

Ni directores ni directoras creen que son elegidas de forma mayoritaria las mujeres. Ni un solo director de los que han respondido estas encuestas considera, o se le pasa por la cabeza, que las mujeres puedan ser elegidas mayoritariamente para puestos directivos.



En los directores hay una mayor ambivalencia respecto a la valoración de este aspecto. Sí que es cierto que el 30% de los directores afirma que sí se elige mayoritariamente a hombres para los puestos de dirección, pero casi un 60% dicen que no hay diferencias, cuando los datos desmienten esa afirmación. ¿Cómo es posible negar una realidad tan evidente? Esto es lo que se denomina "opacidad de género", es decir el creer que una vez conseguida la igualdad formal, la real es un hecho. Funciona en esta percepción una de las características de los

prejuicios y es de la generalización. El hecho de actualmente haya cada vez más mujeres en los cargos directivos, ya crea esa idea de que hay tantas mujeres como hombres. Y funciona otro mecanismo relacionado con los estereotipos: la memorización, es decir, que recordamos aquello que es congruente con nuestro prejuicio.

Estamos en una cultura tradicionalmente tan patriarcal que no nos permite pensar una sociedad en condiciones de igualdad. No hay experiencias, ni referentes, ni tradiciones que nos muestren cómo sería una sociedad organizada paritariamente. Y tendemos a negar las realidades que no se ajustan a las concepciones que consideramos que "deben ser".

Está claro que acabamos viendo, lo que queremos ver.

¿Por qué?:

- (Mayoritariamente hombres): a los hombres les gusta más las tareas administrativas que la docencia.
- No hay diferencias de sexo, sino que las mujeres se presentan menos.
- Los hombres se presentan más.
- En la dirección: hombres. En la organización administrativa también las mujeres.
- (Las mujeres): Porque son más.
- (No hay diferencia): Depende del carisma personal, de los proyectos de actuación.
- La mujer todavía debe demostrar su valía, en igualdad de condiciones, surgen los intereses y la duda.
- Todavía recae sobre la mujer gran parte de la labor familiar y la mujer suele priorizar este aspecto de su vida.
- Porque hasta ahora había más hombres ocupando estos cargos y la mujer se lo piensa más porque todavía tiene más responsabilidades familiares.
- Por ser más valorados.
- Por la razón anterior y porque son más ambiciosos. Puede que también les guste más ejercer el poder.
- Los hombres se proponen o hacen saber que estarían dispuestos. Las mujeres, en general, votan a los hombres. No dan el paso aunque lo deseen.
- Las mujeres tienen más ocupaciones familiares.
- Le pueden dedicar más tiempo.
- Menos cargos familiares.
- Mayor responsabilidad, compromiso,...
- Se elige indistintamente. Hay muchas mujeres en puestos directivos; otra cosa es que todavía se presentan más hombres por lo dicho en el punto anterior.
- Porque la mujer siempre tiene más tareas familiares a mayores que el hombre.
- Los poderes públicos siguen siendo machistas más que eficaces.
- Las mujeres no quieren presentarse. Razones familiares. Posibles enfrentamientos con algún compañero/a.
- No creo que influya la diferencia de sexo a la hora de la elección, pero es menor el número de mujeres que se presenta a la elección.
- Por tradición, quizás. Aunque repito que tiende a cambiarse la mentalidad de unos y otras.
- Porque los hombres, aunque lo hagan mal, nadie les critica.
- Aunque una mujer todavía debe demostrar su valía. En igualdad de condiciones surgen los intereses y la duda.
- En la dirección hombre; en la organización administrativa (secretaría, jefe de estudio, etc,..) también mujeres, o incluso con mayor énfasis.
- No es por diferencia de sexo sino porque se presentan menos candidaturas femeninas.
- Depende del carisma personal y de los proyectos de actuación que preside en su momento.
- Por comodidad y por lo expuesto anterior. Es contradictorio ya que la mujer está representada en la enseñanza de forma mayoritaria. Al hombre le gusta más las tareas administrativas que la docencia.
- Porque el género masculino ofrece más confianza.

- Hoy en día las personas son las que deciden libremente lo que desean hacer.
- Es cuestión de candidaturas.
- Parecen tener menos obligaciones familiares.

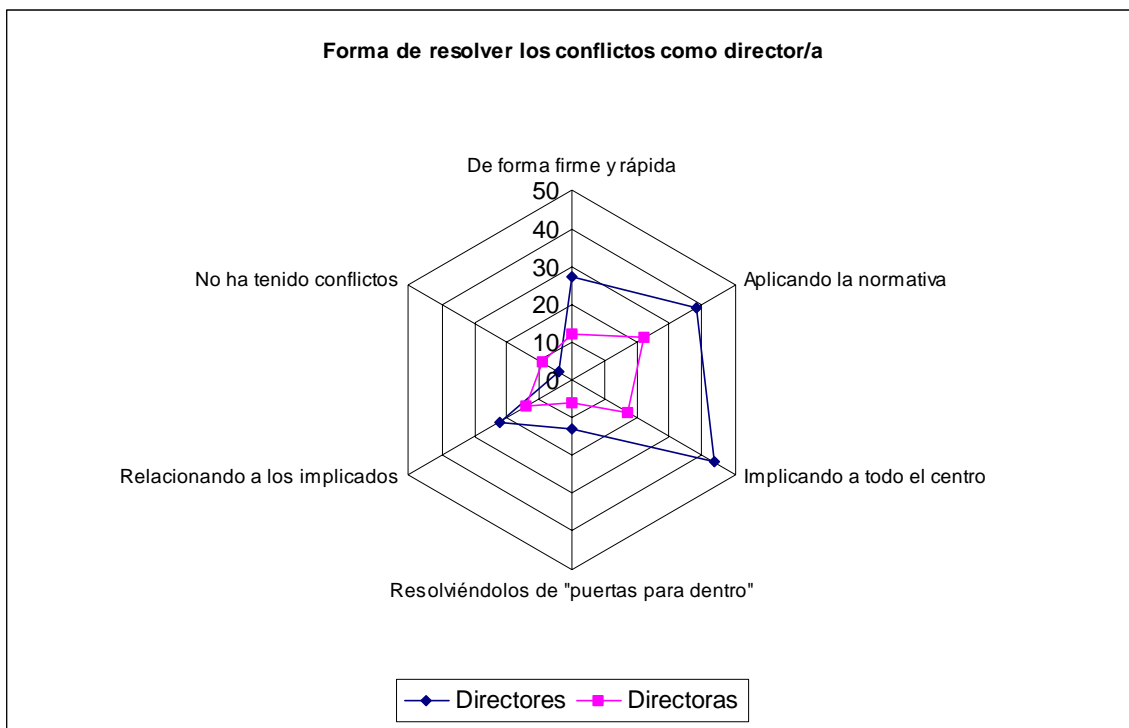
Los argumentos y razones que aducen, tanto directores como directoras, confirman que esta tradición patriarcal impide la consciencia sobre estas discriminaciones indirectas, culturales, en las que crecemos y nos movemos hombres y mujeres. Es el peso de la cultura.

10º) ¿Cuál cree que sería la forma más adecuada de resolver los problemas de disciplina con los que habitualmente se enfrenta como director/a? (Elija las 3 más adecuadas)

	Directores	Directoras
Ser firme y tomar decisiones rápidas que atajen el problema	41,53%	36,3%
Aplicar la normativa vigente y el Reglamento de Régimen Interno	58,46%	51,5%
Desarrollar algún programa de mejora de la convivencia en el centro	66,15%	66,6%
De "puertas para dentro" y que no trasciendan	20%	18,1%
Establecer relaciones personales con los implicados/as para "atraerles"	33,84%	42,4%
No he tenido problemas de disciplina	6,15%	27,2%

Se tiene la idea de que las mujeres son menos hábiles en el desarrollo de la autoridad y en el enfrentamiento de situaciones conflictivas. En múltiples respuestas del cuestionario se reafirma la idea de que existe la creencia social de que los hombres imponen más la autoridad.

Esta pregunta rompe esa idea. Las personas, independientemente del sexo, se enfrentan de una forma muy parecida a las situaciones de conflicto. Tanto las mujeres directoras como los hombres directores consideran que es más conveniente realizar algún programa que mejore la convivencia del centro, pero ellas insisten más que ellos en las relaciones personales como vía de solución de conflictos, puesto que eligen en mayor proporción esta opción.



La única respuesta en la que se ve una diferencia en razón de género es en la última, donde las directoras refieren que no han tenido problemas de disciplina en un mayor porcentaje que los directores (un 27,2% frente a un 6,13%). Relacionando este dato con la etapa educativa en la que mayoritariamente hay mujeres directoras y con el tamaño de los centros, puede ayudarnos a analizarlo, no tanto en función de la persona que ejerce el cargo de dirección, sino en función del centro. En los centros de primaria suele darse un clima menos conflictivo, y es en estos centros donde hay más directoras.

11º) ¿Percibe que su labor como director/a está valorada por sus compañeros/as?

	Directores	Directoras
Nada	3,07%	0%
Poco	29,23%	27,2%
Bastante	50,76%	60,6%
Mucho	0%	0%
N.S. N.C.	16,92%	12,2%

¿Percibe su labor como director/a valorada por compañeros/as?	sexo	
	Directores	Directoras
	%	%
Nada	2,03%	1,63%
Poco	35,14%	31,71%
Bastante	61,49%	61,79%
Mucho	1,35%	4,88%

No hay sustancial diferencia respecto a la percepción de los compañeros y compañeras sobre la propia actuación directiva entre los directores y directoras. Lo que sí están de acuerdo todas las personas encuestadas es que no se les valora mucho y que hay una infravaloración, según su criterio, en un 35% en el caso de los directores y en un 31% en el caso de las directoras.

Reseñar, no obstante, que son más las directoras las que consideran que su tarea de dirección se les valora mucho (un 4,88% frente a un 1,35% de los directores) y son menos las que consideran que su labor no se les valora nada (un 1,63% frente a un 2,03% de los directores).

¿A qué cree que se puede deber?

		<u>.Bastante:</u>	
.Actitud negociadora y conciliadora.			
.Forma personal de actuación.			
.Les hace partícipes. El verdadero trabajo lo hace el profesorado. La dirección les facilita el marco y el trabajo.			
.Eficacia.			
		<u>.Poco:</u>	
.No tenemos autoridad.			
.Creencia: aquel o aquella sustenta el poder está en contra de nuestros intereses y a favor de quien la sustenta.			

12º) ¿Las relaciones con sus compañeros/as han variado desde que ocupa este cargo?

		sexo	
		Directores	Directoras
		%	%
¿Las relaciones con sus compañeros/as han variado desde que ocupa este cargo?	no	64,3%	61,2%

En caso afirmativo, ¿en qué aspectos?

El 35,7% de los directores considera que sus relaciones con los compañeros y compañeras del centro educativo han cambiado desde que asumió su cargo directivo. Esto mismo lo piensan el 48,8% de las directoras. Cuando se les pide que concreten en qué aspectos ha cambiado su relación, los resultados han sido los siguientes:

	sexo	
	Directores	Directoras
	%	%
Ya no tenemos tanta confianza	17,0%	29,5%
Me consideran la "oposición"	9,4%	9,1%
El ejercicio del poder genera distancia y enfrentamientos	71,7%	86,4%
Me consideran "controlador/a" de su trabajo	39,6%	18,2%
Otras razones	3,8%	2,3%

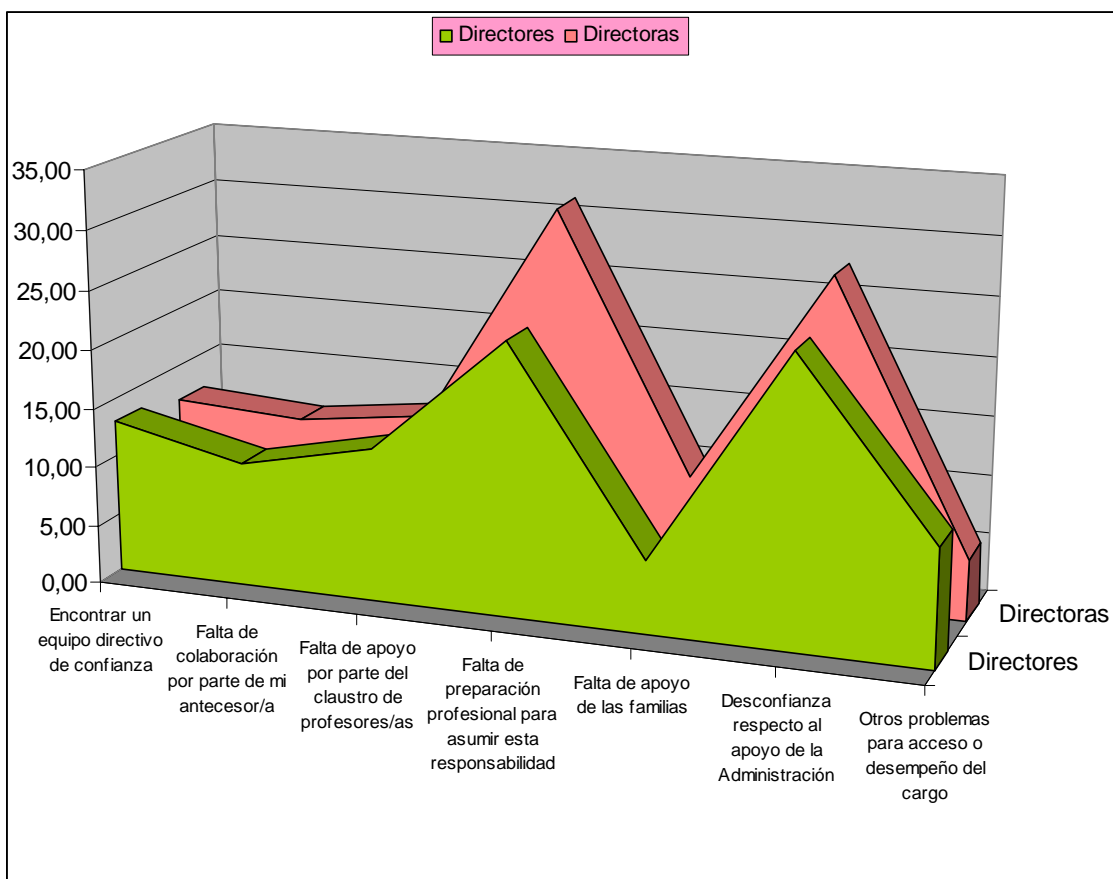
Lo que sí es relevante es el alto porcentaje de directores que aluden a los aspectos de poder y control como elementos de fricción en las relaciones con sus compañeros y compañeras. Más del doble de directores, que han contestado a la encuesta, consideran este aspecto uno de los elementos distorsionantes de su relación con el resto del profesorado. Esto es también así en el caso de algunas directoras, pero una proporción muchísimo menor.

Es significativo que un 86,4% de las mujeres consideren que el ejercicio del poder genera distancia y enfrentamiento y consideramos que se debe a su mayor aprecio y valoración por las relaciones personales en los entornos organizacionales del mundo educativo.

13º) ¿Cuáles son los principales problemas con los que se ha encontrado a la hora de acceder o desempeñar el cargo?

Principales problemas a la hora de acceder o desempeñar el cargo	sexo	
	Directores	Directoras
	%	%
Encontrar un equipo directivo de confianza	13,0%	11,9%
Falta de colaboración por parte de mi antecesor/a	10,6%	11,2%
Falta de apoyo por parte del claustro de profesores/as	13,0%	12,7%
Falta de preparación profesional para asumir esta responsabilidad	23,0%	31,3%
Falta de apoyo de las familias	6,2%	9,7%
Desconfianza respecto al apoyo de la Administración	24,2%	27,6%
Otros problemas para acceso o desempeño del cargo	9,9%	5,2%

No hay fuertes diferencias por razón de sexo en esta pregunta, excepto la "falta de preparación profesional para asumir esta responsabilidad", aspecto en el que las mujeres manifiestan sentirse más inseguras. Las mujeres expresan, claramente, que necesitarían mayor preparación profesional para asumir la responsabilidad de la dirección, lo cual nos vuelve a retrotraer a las bases culturales, educativas y de socialización en las que se apoya la discriminación de la mujer. Su menor ejercicio a lo largo de siglos y generaciones de estos cargos, le impide tener mayor experiencia acumulada y transmitida.



Los dos problemas más destacados por ambos sexos son tanto la falta de preparación profesional, como la desconfianza respecto al apoyo que puedan tener por parte de la Administración Educativa.

El segundo aspecto, la desconfianza respecto al apoyo de la Administración Educativa en el ejercicio del cargo, parece que es sentida por una cuarta parte de todo los directores y directoras, tanto en el caso de hombres como de mujeres.

□ Otras:

- Mi decisión personal.
- Carencia de medios económicos para llevar a cabo proyectos. Un grupo de maestros / as no dispuestos a salir de su aula, a dar más tiempo extra para actividades complementarias.
- Falta de tiempo. Compatibilizar dirección y docencia.
- No he encontrado ningún problema.
- Aportando con anterioridad. Será que no interesa que funcionemos y la educación (aprender o pensar) no importa.
- Excesivo horario fuera de la jornada lectiva.
- No más problemas que los específicos de la función que surgen con el día a día.
- La administración impone, no ayuda. No se pueden ver las cosas de otro modo.
- Demasiada responsabilidad y mucho trabajo.
- Implicación activa del profesorado en el proyecto de centro.
- Al ser un centro pequeño no me encontrado grandes dificultades.
- No tuve ningún problema, fui apoyada de forma mayoritaria por toda la comunidad educativa.
- No me he encontrado con ningún problema. Me siento apoyada al máximo por toda la comunidad educativa.

- Desajustes hasta familiarizarlos con las nuevas tareas como director.
- Falta de implicación de un porcentaje alto de familias en la educación de sus hijos por el tipo de centro con excesivos ...
- Es increíble el trabajo que hay que abordar sin tener una preparación específica.

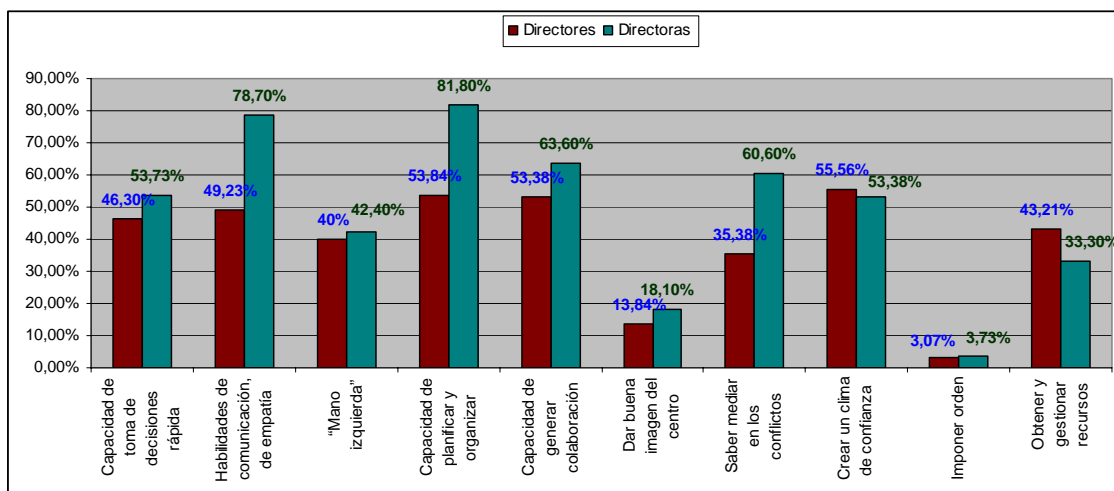
14º) ¿Cuáles de las siguientes habilidades/competencias considera usted que debe tener un buen director/a por encima de todo? (Elija un máximo de 5)

	Directores	Directoras
Capacidad de toma de decisiones rápida en situaciones difíciles	46,30%	53,73%
Habilidades de comunicación, de empatía y de relación interpersonal	49,23%	78,7%
"Mano izquierda" para saber conjugar situaciones difíciles y conflictivas	40%	42,4%
Capacidad de planificar y organizar	53,84%	81,8%
Capacidad de generar colaboración entre el profesorado	53,38%	63,6%
Dar buena imagen del centro	13,84%	18,1%
Saber mediar en los conflictos que surgen en el centro	35,38%	60,6%
Crear un clima de confianza	55,56%	53,38%
Imponer orden	3,07%	3,73%
Capacidad de obtener y gestionar recursos	43,21%	33,3%

Esta pregunta se correlaciona con la pregunta 5ª, en la que se pedía que ordenaran por importancia las tareas en el ejercicio de la dirección. Es importante destacar la coherencia entre las respuestas dadas a una y otra pregunta.

Las directoras mantienen, tanto en una como en otra, que una de las prioridades esenciales que debe tener un buen director/a es, por una parte saber planificar y organizar el centro educativo y, por otra, crear un buen clima de relación en el centro utilizando habilidades de comunicación y empatía, generando colaboración y mediando en los conflictos.

Por su parte, en el caso de los directores, parece que también hay una coincidencia en las respuestas a ambas preguntas. En los dos casos destacan igualmente la capacidad de planificar y organización, así como el crear un clima de confianza.



Ya respecto a la pregunta 14 concretamente, podríamos decir que las mujeres valoran de forma más importante todos estos ítems como habilidades y competencias que un director o directora "ideal" debería tener, excepto dos cosas: imponer orden y dar una buena imagen del centro. En este último aspecto no hay diferencias entre directores y directoras. Esto nos puede hacer pensar que los directores y directoras tienen como competencias más importantes para ellos lo que ocurre en el interior del centro y no la repercusión hacia el exterior que pueda tener el centro. De ahí, que vean muy importante la relación entre el profesorado, la capacidad de generar colaboración, el crear un buen clima de trabajo, etc.

15º) Tras su experiencia en el cargo ¿considera que es un buen director/a?

¿Considera que es usted un buen director/a?	sexo	
	Directores	Directoras
	%	%
Sí	24,7%	20,6%
Necesito mejorar	64,3%	74,6%
Tengo muchas dificultades	5,8%	2,4%
No me siento capacitado/a	,6%	1,6%
Otras	4,5%	,8%

En general, los resultados de esta pregunta nos demuestran, cómo se va viendo a lo largo de la tendencia generalizada de las anteriores y que resaltaremos en las conclusiones de esta investigación, que en el ejercicio de la dirección no hay especiales diferencias entre mujeres y hombres. Sí que las hay en el acceso a la función directiva, pero no en el desempeño de la misma.

Podemos constatar cómo hay más directores (un 24,7%) que se califican a sí mismos como "buenos directores", frente a un 20,6% de directoras que se autovaloran como buenas directoras en el ejercicio de esta función. En este mismo sentido, podemos ver cómo hay más directoras (1,6%) frente a un número escasísimo de directores (0,6%) que afirman "no sentirse capacitadas como directoras". Lo cual nos indica que, en algunos casos, esa falta de autoestima aún sigue asociada al desempeño de las mujeres, frente a los hombres que en ningún caso eligen esta opción. Si han sido elegidos para el ejercicio de la función directiva, parece congruente afirmar que los demás sí les valoran como capacitados para la misma. Afirmer la propia incapacidad haría más referencia, por tanto, a la propia infravaloración que a la realidad efectiva de no ser capaces de desempeñar dicha función.

Por último, señalar que tanto directores como directoras (éstas en un mayor porcentaje) consideran que deben mejorar en muchos aspectos.

Otras (especificar):

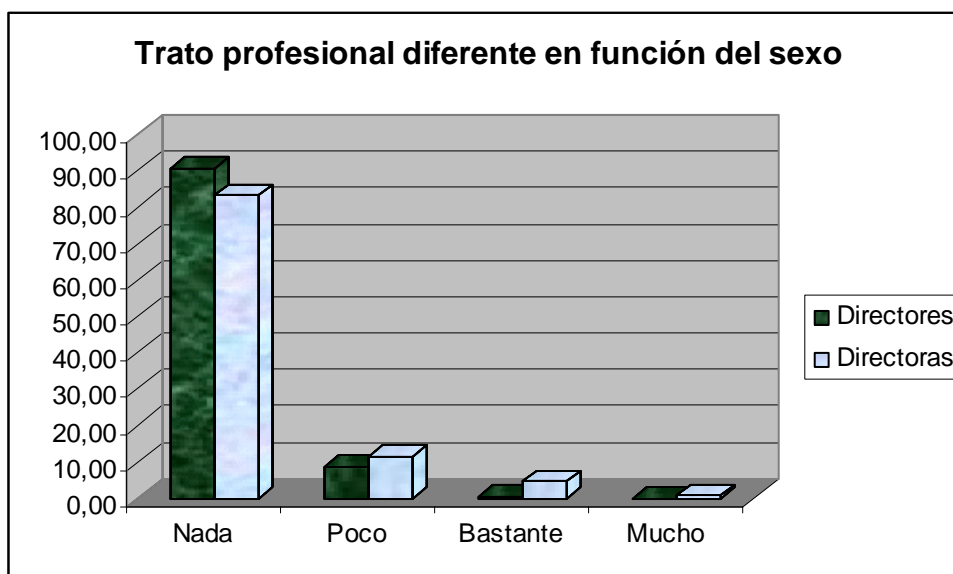
- No soy quien para juzgarme No se puede ser juez y parte al mismo tiempo.
- Deberían decirlo los demás sectores de la comunidad educativa.

- Llevo poco tiempo para valorarlo. Indudablemente, mejorar es un objetivo irrenunciable.
- Siempre se puede mejorar.
- Dedico las horas que sean necesarias para el buen funcionamiento del centro.
- El concepto de bueno es relativo, intento desempeñar mi trabajo lo mejor posible, considero que lo hago "dignamente" pero evidentemente no es perfecto.
- Creo que esa consideración debiera ser externa.
- Eso dicen. Eso siento de los demás

16º) ¿En qué grado cree usted que en su centro existe un trato profesional diferente en función del sexo?

¿Existe un trato profesional diferente según sexo?	sexo	
	Directores	Directoras
	%	%
Nada	90,6%	83,2%
Poco	8,8%	11,5%
Bastante	,6%	4,6%
Mucho	,0%	,8%

Resalta la diferencia que hay entre directores y directoras en la valoración sobre la existencia de un trato discriminatorio hacia la mujer en los centros educativos. Volvemos a insistir en la "inconsciencia" de los hombres sobre el trato discriminatorio que sufren las mujeres. Parece que, sólo cuando se vive en la propia piel, se es consciente de ello. Mientras, se tiende a ver como un fenómeno ajeno, que no es muy reseñable.



¿Por qué?:

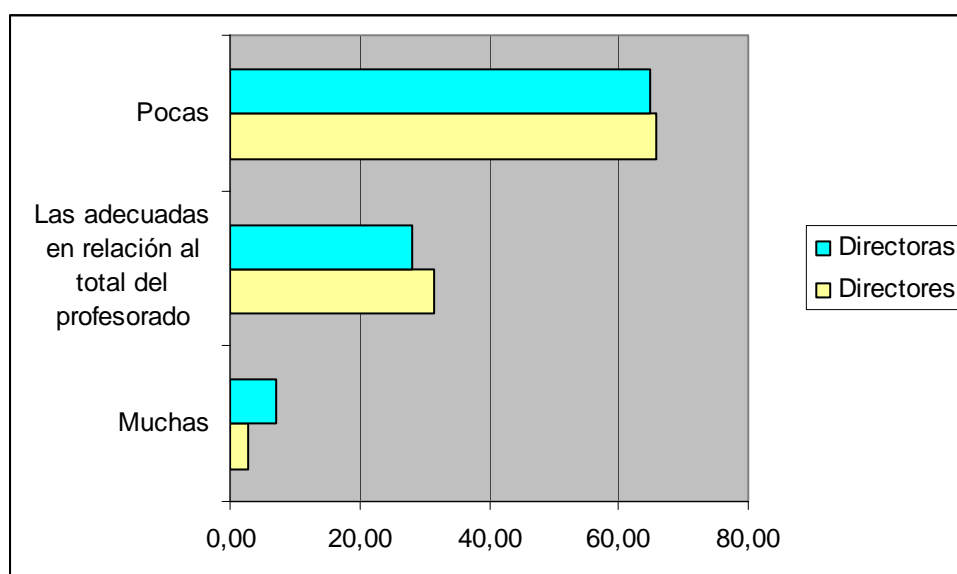
- Entre mujeres la situación empeora: mayor rivalidad.
- No existe trato diferente: claustro todas las mujeres.

- No existe: cada uno desempeña su función Somos todas mujeres.
- No se nota mucho la diferencia porque somos más las mujeres.
- Los alumnos/as, las familias, los compañeros/as, trabajadores no docentes (transporte, comedor, conserje,...) la mujer tiene que ganarse el respeto con profesionalidad, firmeza y sensibilidad.
- En este centro no hay diferencias de sexo en nuestro trato profesional.
- Por el clima de relaciones personales que existe.
- Hay situaciones (horarios, cargos) en que todavía se tienen en cuenta estas diferencias. Ej.: mujeres no clase primeras horas para llevar a los hijos al colegio, etc.
- Me parece lógico que no existe.
- Los derechos, deberes, concesiones,...son los mismos para todos, no hay diferencias en razón del sexo.
- Quizás algo en E.S.O., porque sigue existiendo el convencimiento de "imponerse" a los alumnos / as.
- En ocasiones, todos los implicados hemos sido del mismo sexo (y en el caso de ser mujeres, la situación aún empeora más). La rivalidad traspasa hasta el campo personal y físico.
- Cada uno desempeña su función y trabajo independientemente del sexo
- No hay discriminación alguna.
- Profesionalmente somos iguales.
- Somos más mujeres. Aquí somos las mujeres quienes resolvemos..

17º) A su juicio, las mujeres que ocupan cargos de dirección en los centros educativos son:

Cantidad de mujeres en cargos de dirección	sexo	
	Directores	Directoras
	%	%
Muchas	2,63%	7,20%
Las adecuadas en relación al total del profesorado	31,58%	28,00%
Pocas	65,79%	64,80%

Como se puede ver en el gráfico casi todo el mundo, tanto directores como directoras, están de acuerdo en que no hay muchas directoras.

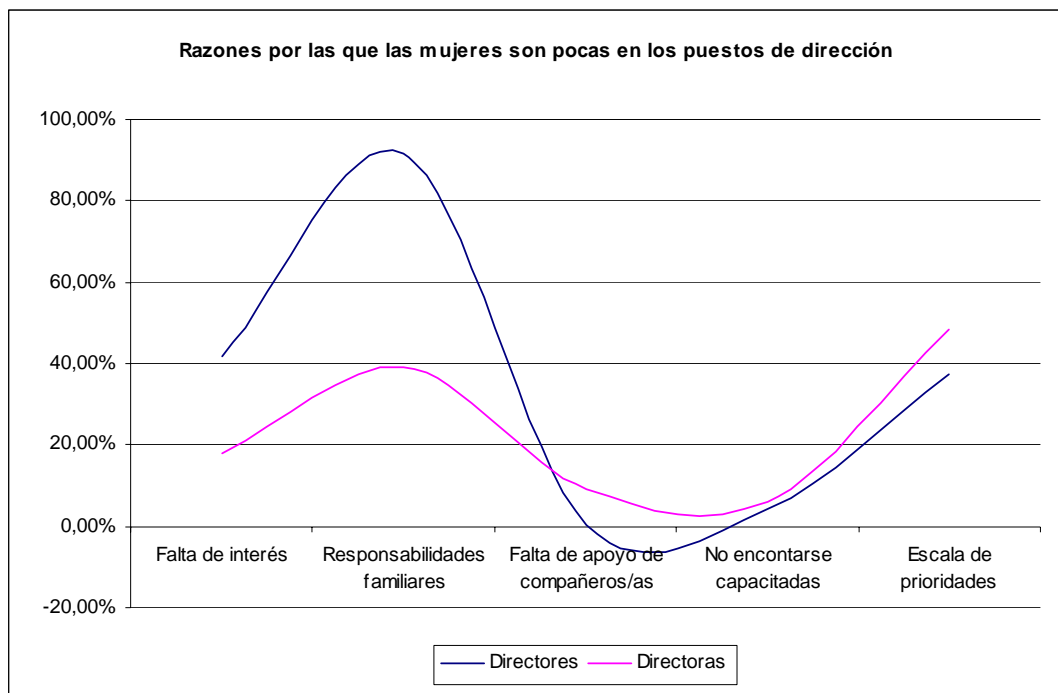


No obstante, hay un grupo de directoras (el 7,20%) que considera que hay muchas directoras, a pesar de los datos. Volvemos a insistir a este respecto que, frente a la tozuda realidad, a veces somos las propias interesadas quienes menos conciencia de esa realidad tenemos, o menos queremos conocerla.

Es cierto que hemos encontrado, también a través de los otros instrumentos de investigación, un pequeño grupo de mujeres que ocupa cargos de dirección que son muy críticas respecto a las mujeres que no los han alcanzado y a las políticas de igualdad en este sentido. Se muestran muy reticentes, e incluso despreciativas, con los análisis que no centran su objetivo en culpabilizar individualmente a las mujeres de no querer acceder a esos puestos de dirección. Y su argumento reiterativo es que si ellas lo han conseguido, por qué no van a poder llegar las demás. De hecho, este tipo de mujeres, que se ha integrado en una "cultura masculina", afirma con rotundidad que prefiere una dirección de hombres y equipos masculinos con los que trabajar, que las mujeres son menos fiables y mucho más problemáticas a la hora de trabajar con ellas.

En caso de que considere que son pocas, ¿a qué cree usted que se debe esto?

	Directores	Directoras
Falta de ambición o interés	41,66%	18,1%
Por responsabilidades familiares	91,66%	39,3%
Falta de apoyo de los compañeros/as	0%	9,09%
No encontrarse capacitadas	4,16%	6,06%
Escala de prioridades	37,5%	48,4%



En el gráfico aparece una clara representación de las razones que consideran tanto directores como directoras. Se pueden constatar diferencias significativas entre ambos.

La primera es que los hombres consideran que las responsabilidades familiares es el mayor handicap. El problema es que la superación de este handicap está en manos de los

hombres, pues es su decisión y su implicación, la que evitaría que esas responsabilidades familiares repercutieran de una manera unilateral en las mujeres.

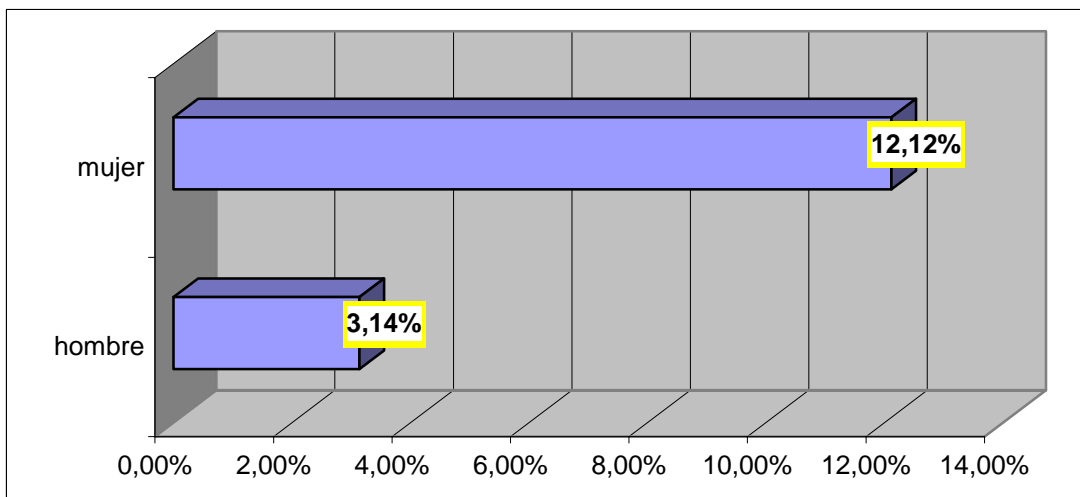
Aunque quizá los porcentajes que nos deben hacer pensar son los menores: las mujeres que no se sienten apoyadas por sus compañeros/as y las mujeres que no se sienten capacitadas, así como los hombres que no las consideran capacitadas.

18º) ¿Cree que el hecho de ser hombre o mujer tiene ventajas específicas para desempeñar un cargo directivo en un centro educativo?

En la tabla siguiente vemos que hay diferencias importantes ante esta pregunta. Son muchas más las directoras que creen que el hecho de ser hombre o mujer tiene ventajas específicas para desempeñar un cargo directivo en un centro educativo. Esto puede ser debido a que lo han sufrido en sus propias carnes.

	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
¿Cree que el hecho de ser hombre o mujer tiene ventajas específicas para desempeñar un cargo directivo en un centro educativo?	3,14%	12,12%

Como podemos constatar por esta pregunta, aunque hay un esfuerzo por la igualdad, la realidad cotidiana demuestra a algunas mujeres que el hecho de ser hombre tiene ventajas considerables para determinados cargos de poder.



En caso afirmativo, trate de identificar las más relevantes.

Ventajas de ser profesora:

- Abren más puertas a la hora de hacer gestiones.
- Atención de aspectos muy favorecedores de la tarea educativa.
- Más constantes y responsables

- Se le abren más puertas a la hora de realizar gestiones y se atienden muchos aspectos muy favorecedores de las tareas educativas.
- Los puntos de vista son más variados y se enriquece la labor de equipo..

Ventajas de ser profesor:

- Los padres piensan que son más responsables.
- Se evitan prejuicios a priori.
- Más tiempo y mucha más valoración y respeto.
- Se evitan un sin fin de prejuicios a priori, que se imponen en el caso de ser mujer.
- Quizás, a nivel de padres, piensan que pueden ser más eficaces.
- Es más fácil imponer la autoridad con ciertas minorías (gitanos, musulmanes)

Y cuando especifican en qué sentido tiene ventajas o cuáles consideran que son dichas ventajas, las directoras, que son las únicas que han contestado afirmativamente a esta opción, afirman que las ventajas de ser mujeres es que abren más puertas a la hora de hacer gestiones, que suponen una mayor atención de aspectos muy favorecedores de la tarea educativa y que las mujeres son más constantes y responsables.

Y respecto a las ventajas de ser hombre, afirman que esto facilita el que los padres piensan que son más responsables los hombres y que se evitan prejuicios a priori, es decir, tener que demostrar que las mujeres también valen para ejercer la función directiva.

Estas afirmaciones suponen reproducir los estereotipos habituales sobre la percepción social que se tiene de la mujer e insistir en los aspectos pasivos y negativos de la visión tradicional de la mujer.

Hay por lo tanto, y tal como vemos tanto en los datos de los cuestionarios como en las entrevistas en profundidad, una discrepancia enorme entre las actitudes y los comportamientos reales, o quizá entre el deber ser y lo que realmente es.

Las ventajas de ser hombre están relacionadas con que se hace patente en el hecho de que los modelos y los criterios que sirven para medir la competencia y los requisitos para ocupar puestos de mando siguen estando claramente vinculados al estereotipo de varón (autoridad, decisión, independencia de criterio, fortaleza).

19º) ¿En qué tipo de equipos de dirección prefiere trabajar?

¿En qué tipo de equipos de dirección prefiere trabajar?	sexo	
	Directores	Directoras
	%	%
Sólo hombres	,00%	,75%
Sólo mujeres	,62%	3,73%
Mixto	48,77%	35,82%
No tengo preferencias	50,62%	59,70%

A pesar de que la mayoría (más de la mitad de directores y directoras) dice no tener preferencia en este sentido, por tener un equipo de dirección compuesto por hombres o por mujeres, parece que hay una opción clara, tanto en directores como en directoras, por los

equipos mixtos compuestos por hombres y mujeres. No obstante, esta segunda opción es más contundente y mayoritaria en el caso de los directores.

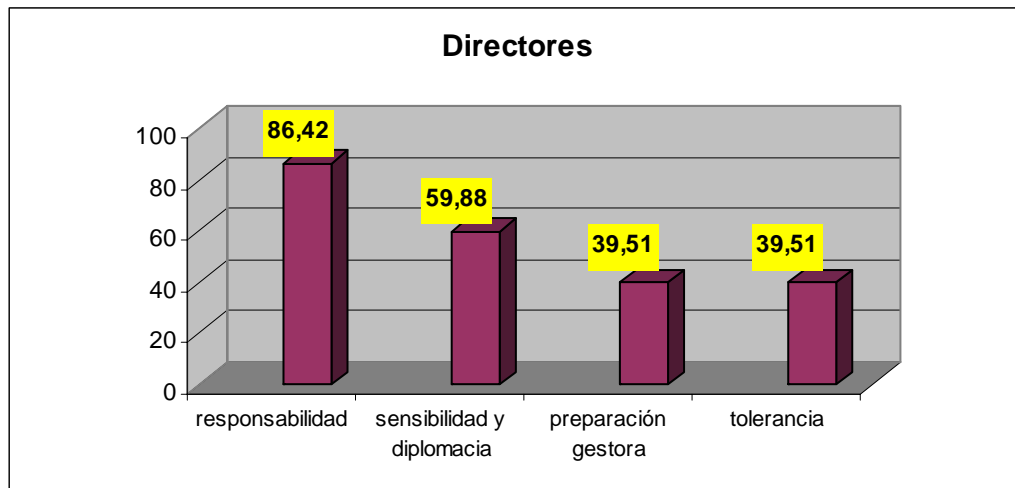
¿Qué razones fundamentan estas preferencias, en caso de haberlas?

.Equipos mixtos: La pluralidad de puntos de vista, buena si hay ambos sexos.
Ambos sexos son complementarios. Que la igualdad sea realidad
.Sólo mujeres: somos capaces de encontrar lo común en las diferencias.

20º) Elija 3 características que considera más valiosas en el ejercicio de la dirección

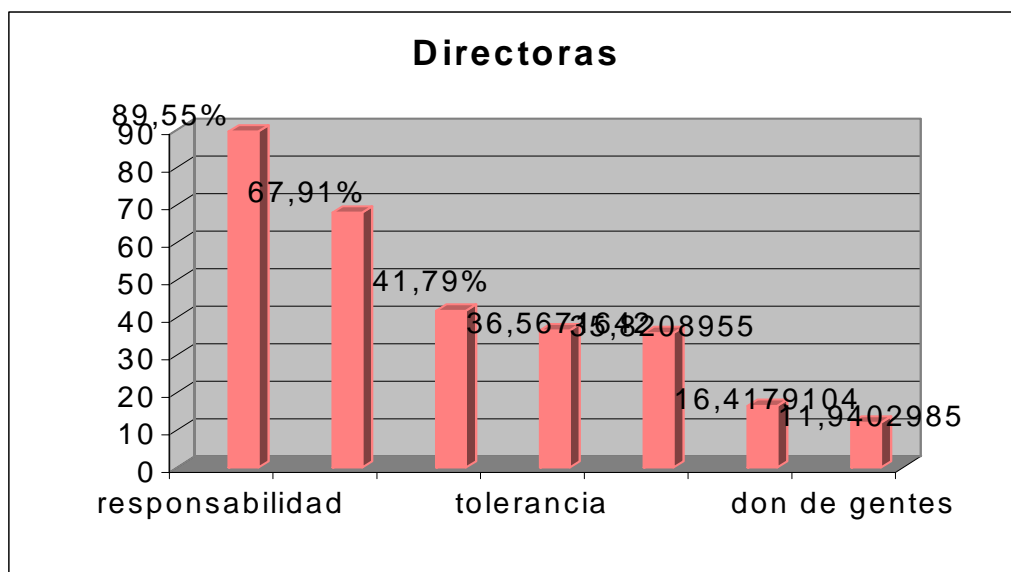
Las tres características que los directores consideran más importantes en la dirección son:

- La responsabilidad (86,42%), muy por encima de todas las demás
- La sensibilidad y diplomacia
- La preparación gestora y la tolerancia, en la misma medida (40%)



Por su parte, para las directoras las tres características consideradas más valiosas en el ejercicio de la dirección son:

- La responsabilidad,
- La sensibilidad y la diplomacia (en un porcentaje muy superior a los directores)
- La capacidad gestora.



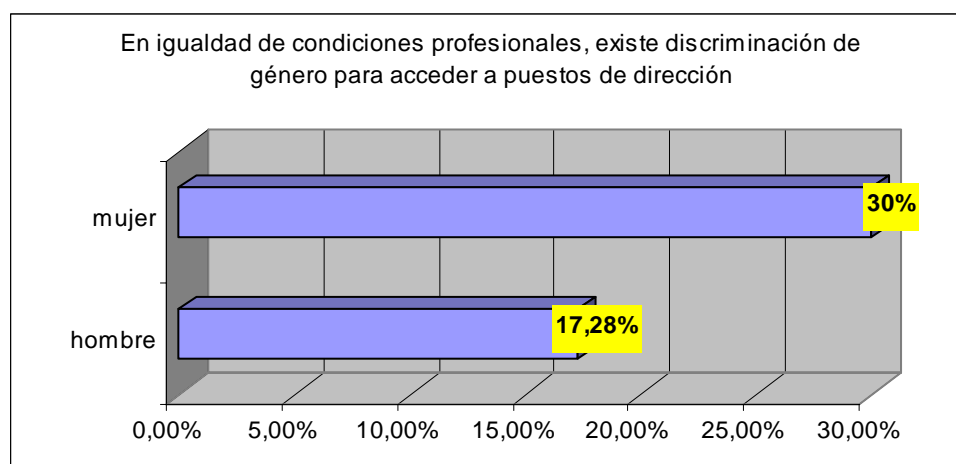
Podemos analizar los datos, que aquí se ofrecen, resaltando que cuando se habla sobre el ejercicio profesional de la dirección desde el propio cargo directivo, no hay muchas diferencias en cuanto a los estilos de dirección que desarrollan hombres y mujeres. Únicamente, destacar el mayor porcentaje de mujeres que consideran como una capacidad valiosa en el ejercicio de la dirección los valores de la relación con los demás (sensibilidad, diplomacia).

	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
Responsabilidad	86,42%	89,55%
Preparación gestora	39,51%	41,79%
Sensibilidad y diplomacia	59,88%	67,91%
Autoridad	20,37%	16,42%
Tolerancia	39,51%	36,57%
Inteligencia	33,95%	35,82%
Don de gentes	18,52%	11,94%

21º) En igualdad de condiciones profesionales, ¿cree que existe algún tipo de discriminación por razón de género para acceder a un puesto de dirección? (puede elegir varias)

	sexo	
	Directores	Directoras
	%	%
En igualdad de condiciones profesionales, existe discriminación de género para acceder a puestos de dirección	17,28%	30,00%

Las directoras sí consideran que hay más discriminación por razón de género para acceder a un puesto de trabajo que los directores (un 30% frente a un 17%).



Esta percepción de las directoras es común a la visión que también tienen las profesoras y no los profesores. Por lo que se constata que es una visión de género de la que los hombres no suelen ser conscientes. Quizá no es que no sean conscientes, sino que es una presunción básica, una creencia inconsciente que mantienen, lo que les impide siquiera verla. En realidad dirían: “no es que haya discriminación, es simplemente que ellas no son tan capaces como los hombres”.

En caso afirmativo, explique los motivos:

	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
Por presunción de la valía del hombre	27,59%	71,05%
Dificultad para acceder a puestos técnicos por parte de las mujeres	10,34%	18,42%
Dedicación de la mujer a la familia	79,31%	63,16%
Mayor confianza en la capacidad de toma de decisiones de los hombres	17,24%	34,21%
Inseguridad y miedo para asumir responsabilidades por parte de las mujeres	55,17%	52,63%
Mayores niveles de exigencia a las mujeres	20,69%	26,32%
Otras razones	3,45%	,00%

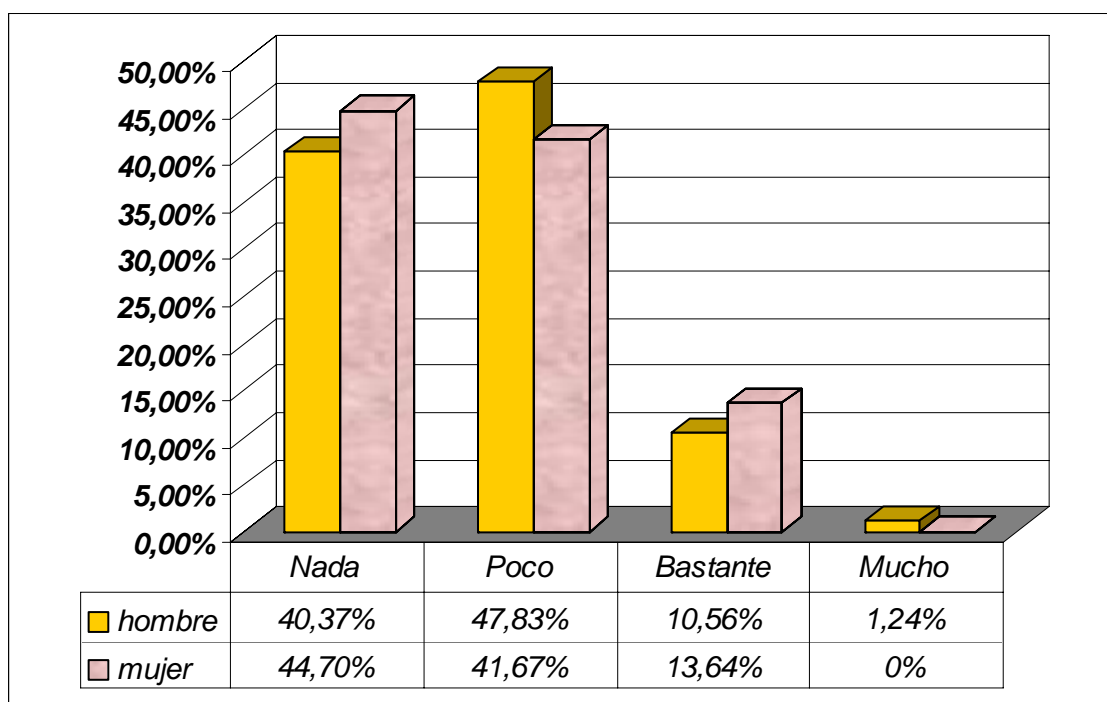
Encontramos diferencias significativas en la “presunción de valía de los hombres”, ya que hay un porcentaje de directoras muy superior al de hombres que da esta respuesta. Pero esta cuestión está muy relacionada con la “mayor confianza en la capacidad de toma de decisiones de los hombres”, suscrito por un 34,21% de las directoras, frente a un 17,24% de los directores que han contestado.

Los motivos más indicados para esta discriminación son, además de la primera y más significativa, la dedicación de la mujer a la familia y la inseguridad y miedo para asumir responsabilidades por parte de la mujer donde hay porcentajes similares de respuestas, tanto para hombres como para mujeres.

22º) ¿En qué grado considera que las actividades domésticas y familiares, que usted realiza a lo largo del día, condicionan su rendimiento profesional?

		sexo	
		hombre	mujer
		%	%
¿En qué grado considera que las actividades domésticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?	Nada	40,37%	44,70%
	Poco	47,83%	41,67%
	Bastante	10,56%	13,64%
	Mucho	1,24%	,00%

Vemos que no hay diferencias significativas en función del sexo, ya que ni directoras ni directores consideran que las responsabilidades familiares condicionan su rendimiento personal.



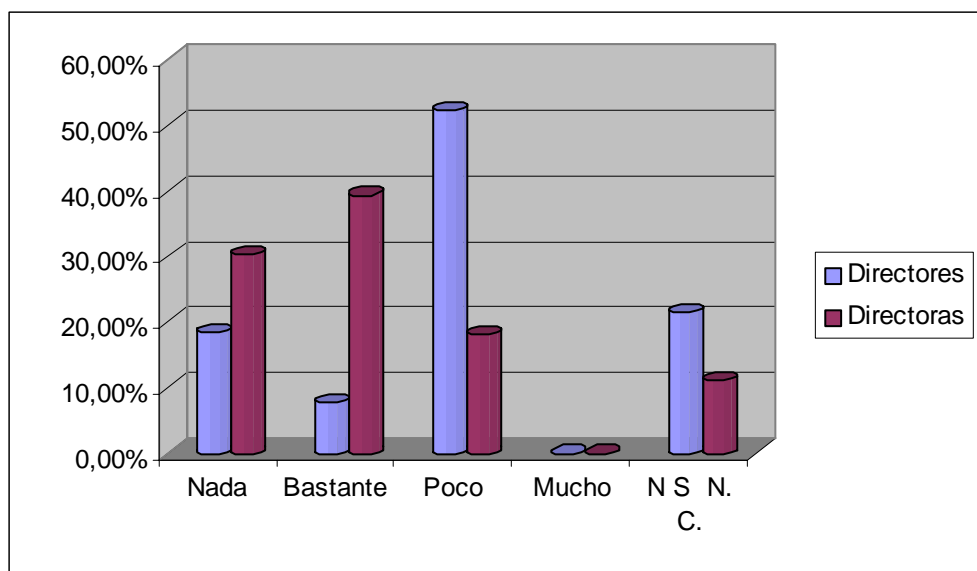
Esta pregunta rompe la concepción que existe de que las actividades domésticas y familiares condicionan el rendimiento profesional de las mujeres. Mayoritariamente, casi un 50% de las mujeres dice que nada y el 84% de los hombres dicen que poco o nada.

Cuando las mujeres exigen compartir estas tareas no es sólo por poder dedicar su atención a otras cosas, sino porque no es una tarea que tenga que estar asignada como condición a un solo género, sino que toda persona, por el hecho de convivir debe implicarse en las tareas que conlleva dicha convivencia.

23º) ¿Se siente usted criticado/a o no reconocido/a en su tarea como director/a?

Las respuestas a esta pregunta nos dan una primera aproximación a la percepción que tienen los directores y directoras respecto al reconocimiento que de su cometido tiene el resto de la comunidad educativa. Nos permite así acercarnos a una valoración sobre el nivel de autoestima que tienen de sí mismos y de sí mismas.

	Directores	Directoras
Nada	18,46%	30,3%
Bastante	7,69%	39,3%
Poco	52,30%	18,1%
Mucho	0%	0%
N S N. C.	21,53%	11,2%



Las mujeres se sienten mucho más criticadas y cuestionadas que los hombres en su tarea de dirección. Esto puede confirmar la idea que las mujeres que llegan a cargos de responsabilidad se sienten más observadas y sus fallos se les da mayor relevancia. Y si hay fallos tienden a achacarse al hecho de ser mujeres.

En caso afirmativo, ¿por quién? :

	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
Por los propios compañeros/as	84,00%	83,02%
Por la Administración	20,00%	13,21%
Por las familias del alumnado	18,67%	22,64%
Por el alumnado	4,00%	13,21%
Por el servicio de inspección	5,33%	3,77%
Por otros/as	2,67%	,00%

Las directoras se sienten mucho más criticadas por el alumnado que los directores. Y esto podríamos interpretarlo como una confirmación de que la cultura machista sigue estando instalada entre los jóvenes que asocian más los puestos de poder con los hombres, pues el imaginario simbólico que les presenta nuestra sociedad de la dirección está asociado con modelos masculinos.

Por otros/as (especificar):

- Es difícil encontrar aceptación por parte de todos: por falta de conocimientos de la tarea realizada y por naturaleza intrínseca al ser humano.
- Lo normal (hay momentos malos y otros más positivos).
- Depende de las situaciones. En general, haremos partícipes a todos en actuaciones concretas.
- Supongo que todos los implicados en el proceso educativo tienen el derecho y el deber de criticar la labor del director / a.
- El alumnado considero que es poco consciente de la labor del equipo directivo y de las dificultades de esta para hacer funcionar el centro.
- Algunos padres están muy politizados y reflejan su resentimiento en la educación de sus hijos.
- Es muy difícil conseguir. La totalidad de la aceptación en toda la comunidad educativa, algunas veces por falta de conocimiento de la labor realizada y otras por la naturaleza intrínseca del ser humano.
- La administración ayuda a muy poco, la verdad.

24º) ¿Considera usted que se acepta de la misma manera una “orden” o una “corrección” que provenga de un hombre que de una mujer?

¿Considera que se acepta mas una "orden" o una "corrección" que provenga de un hombre que de una mujer?	sexo	
	Directores	Directoras
	%	%
Se acepta más de un director que sea hombre	5,66%	19,08%
Se acepta más de una directora que sea mujer	,00%	,76%
No hay diferencias	81,76%	65,65%
No sé	12,58%	14,50%

Verdaderamente lo que se observa es que no se acepta una orden o una corrección que provenga de una mujer. Se intenta disfrazar esto detrás del “no hay diferencias”. Casi una cuarta parte de las directoras constata en su ejercicio que se acepta más una orden o corrección que provenga de un hombre, por lo que el ejercicio de la dirección así se convierte en una constante lucha por demostrar que se tiene autoridad por parte de las mujeres.

Y en cuanto a que “no hay diferencias”, son los hombres los que más se empeñan en “percibirlo” así.

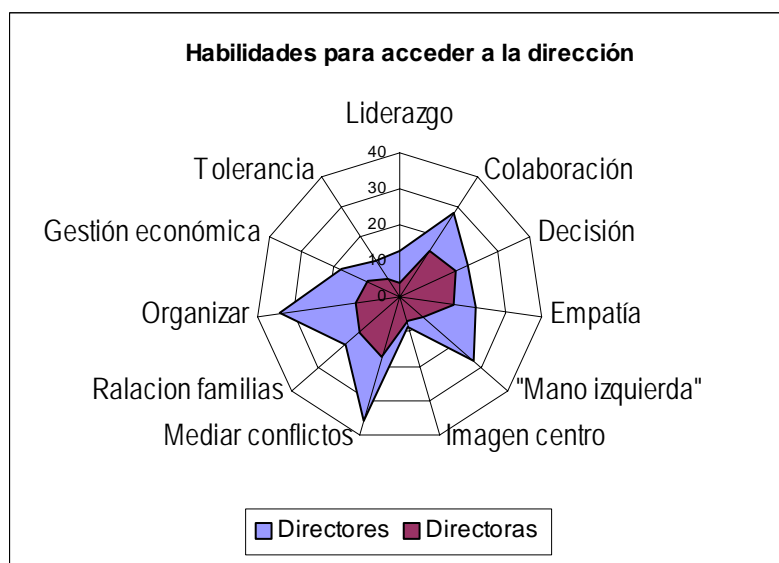
En caso de que considere que hay diferencias, ¿a qué cree que puede ser debido?:

- Por la naturaleza del hombre y el recorrido histórico de los hombres en las tareas directivas.
- La que procede del hombre produce más temor, pero no más aceptación.
- El sexo interviene en la consideración de la valía de quien procede la corrección
- Depende de la persona y el modelo de dirección que se está percibiendo día a día
- Por la tradición que hay de que los cargos de responsabilidad y directivos los desempeñe el género masculino.
- Creo que la única diferencia puede estar en la personalidad del director / a y no en el sexo.
- Puede ser que la que proviene de un hombre produce más temor ,pero no más aceptación. Esta lo da la capacidad o la calidad personal y profesional de la persona que corrige.
- Creo que el sexo interviene, en ocasiones, en la consideración de la valía de quien procede la corrección.

- Pon la naturaleza misma del hombre, aunque depende de la capacidad del mismo, y del recorrido histórico de los hombres en las tareas directivas. En mi caso, creo que no hay grandes diferencias.
- Razones culturales con gitanos y musulmanes. Con el resto no he notado diferencias.

25º) ¿Cuáles de las siguientes habilidades/competencias considera usted que posee de cara a acceder y desempeñar el puesto de director/a?

	sexo	
	hombre	mujer
	%	%
Habilidades de liderazgo para acceder y desempeñar el puesto de director/a	21,12%	13,53%
Habilidades de dinamizar grupos y generar colaboración entre el profesorado	42,24%	46,62%
Habilidades de toma de decisiones rápida y en situaciones difíciles	37,27%	44,36%
Habilidades de comunicación, de empatía y de relación	42,86%	47,37%
"Mano izquierda" para saber conjugar situaciones difíciles	39,75%	36,84%
Saber dar buena imagen del centro	17,39%	26,32%
Habilidades de saber mediar en los conflictos que surgen en el centro	50,31%	57,14%
Tener buenas relaciones con las familias del alumnado	41,61%	53,38%
Saber planificar y organizar	59,63%	70,68%
Capacidad de gestión económica y de obtención de recursos	37,27%	29,32%
Capacidad de tolerancia a las frustraciones	19,88%	18,05%
Otras habilidades	3,11%	,75%



Lo que se ve es que el término y la concepción de liderazgo como "líder individual y carismático" no es aceptado por el profesorado y menos por las mujeres, que no lo consideran una habilidad o competencia idónea para acceder a la dirección.

En cambio el resto de las capacidades de toma de decisiones, mediar en los conflictos, establecer relaciones con las familias, planificar y organizar, etc., son todas ellas habilidades valoradas tanto por directores como por directoras. Lo que confirma la tesis que en el ejercicio de la dirección no hay diferencias significativas por razón de sexo, únicamente las más ligadas a elementos de sensibilidad, empatía y relación personal.

26º) ¿Cuando usted tiene problemas o situaciones conflictivas en el ejercicio de la dirección, tiende a buscar ayuda o asesoramiento?

	Directores	Directoras
Sí	81,53%	96,9%
No	1,53%	3,1%
N.S. N. C.	16,92%	0%

Las directoras tienden más que los directores a buscar ayuda y asesoramiento, y curiosamente un 9% de ellas lo hace preferentemente con hombres, mientras que los directores en ningún caso afirman hacerlo preferentemente con hombres.

En caso afirmativo, más habitualmente:

	Directores	Directoras
Preferentemente con hombres	0%	9,09%
Preferentemente con mujeres	3,77%	3,03%
No tengo preferencias	90,56%	72,7%
N S. N. C.	5,66%	15,18%

27º) Entiende la dirección más como

Entiende la dirección como	sexo	
	Directores	Directoras
	%	%
Gestión	13,29%	10,00%
Trabajo en equipo	85,44%	89,23%
Poder de decisión	1,27%	,77%

Mayoritariamente, la dirección es entendida como trabajo en equipo. Esto es entendible por las características que tiene nuestra actual legislación y la evolución que se ha visto de la función directiva en el análisis del estado de la cuestión en esta investigación.

No obstante, hay una mayor carga de peso en la gestión y el poder de decisión en la visión de los directores.

28º) Señale aproximadamente el número de horas semanales que invierte en las siguientes tareas

En esta cuestión se plantea el tipo de distribución horaria que hacen las directoras y los directores de sus tareas habituales. Nos permite entender el grado de atribución que hacen respecto a las prioridades de determinadas tareas y funciones de dirección.

	sexo	
	hombre	mujer
	Media	Media
Administración y gestión	8,8	8,3
Liderazgo pedagógico y de coordinación	3,7	3,8
Contacto con familias	2,6	2,5
Información	2,2	2,2
Control	2,0	1,9
Representación	1,7	1,5
Otras	7,2	5,6

Vemos que no hay diferencia en ninguna tarea siendo prácticamente iguales. En la tarea que más tiempo invierten tanto directoras como directores son las tareas administrativas y gestión

Otras (especificar):

- No puede concretar el nº de horas, depende de la época del curso.
- No existe horario específico: realiza las tareas en el mes de septiembre y después las combina con las horas lectivas.
- Representación = 3 ó 4 veces en el curso.
- A parte de las clases y las tardes en el centro por tareas burocráticas y cubrir papeles (los mismos unas cuantas veces).
- Administrativas y de gestión la mayoría.
- No he hecho una valoración o contabilidad del tiempo.
- Problemas diarios del centro: calefacción, averías,...
- Además de profesor y director, hay que ser en muchos casos: fontanero, carpintero cerrajero, barbero, etc,... en aquellos centros que no se disponen de conserje.
- 6 horas de clase. Demasiadas horas en el centro.
- 23 horas semanales
- Manuales: limpieza y control de material.
- No se repartir. Lo que si afirmo es que estoy en el instituto desde las 8,15 hasta las 14.30 y desde las 18 hasta las 20. En este horario están incluidos mis horas de clase (6 semanales) y su preparación.
- Más de los 2/3 partes administrativas. Para lo fundamental, materialmente no hay tiempo.
- Depende mucho de las épocas, situaciones, etc. La dirección de un centro conlleva muchas horas difíciles de computar en tareas.
- Relación con otras instituciones.
- No puedo señalar el número concreto de cada una, además depende de la época de curso escolar. Yo solo se que estoy en el centro mucho más tiempo que el que figura en mi horario personal.
- En este caso no existe horario específico, sino que todas esas tareas se realizan el mes de septiembre y después se combinan con las horas lectivas.
- Preparación de proyectos de innovación pedagógica, reuniones y sesiones de valoración.
- Vigilancia de las líneas de transporte. Coordinar las muchas actividades extraescolares que oferta el centro.

Observaciones generales:

- Quita horas de sueño
- No desconectas
- El director es uno de los motores del centro

- Muy poca ayuda de la administración
- Nadie facilita la labor
- CRA: mayores problemas por las distancias; se solucionan los problemas como se puede
- INCENTIVOS: colaboran en una gestión eficaz y transparente
- El puesto de primaria conlleva el cargo de director en una escuela unitaria
- Más fácil asumir el rol de profesora Ser directora dificulta la atención a los aspectos familiares y personales
- Hombres: más libres de cargos personales; se les toma más en serio
- Es necesario un estilo colegiado porque debe ser un equipo unido, no funcionar de manera aislada
- La mujer por su dedicación tiene probada su valía
- La mujer no se presenta al cargo de director por decisión personal
- Somos cómodas, preferimos que nos lo den todo hecho
- Los otros profesores hacen críticas destructivas al equipo directivo Las relaciones personales se resienten
- Comentarios machistas que pueden herir a las mujeres
- Para una buena gestión, administración y representación la directiva debería estar liberada a tiempo completo
- Es difícil determinar las horas semanales que dedica a la dirección, depende de la época del curso, del centro
- Según para que cosas es conveniente uno u otro
- Porque en todos los aspectos de la vida hay que valorar la conciencia una actuación acorde con la situación
- Porque los hombres aunque lo hagan mal nadie les critica
- Por considerarse todavía la dirección como una tarea propia del hombre
- Porque la mujer suele llevar el peso de la responsabilidad familiar, voluntariamente asumida y no puede atender con seriedad muchos frentes laborales
- Es más difícil acceder al puesto de directora, no tanto a la jefatura o secretaria, porque las cargas familiares de un hombre no son aparentemente las mismas
- Al de directora sí, a otros cargos no
- Las responsabilidades familiares siguen siendo el principal motivo de que una mujer no se comprometa en la dirección
- Porque la mujer prioriza las responsabilidades del ámbito familiar sobre el plano laboral
- Porque la mujer sigue dando gran importancia a las responsabilidades familiares
- En general, solo se acepta y valora el modelo masculino en los puestos directivos, mientras que la forma habitual de las mujeres de ejercer el poder (consenso, dialogo, atención a diferentes puntos de vista) es visto como un indicativo de debilidad e inseguridad
- Porque todavía se cree que un hombre lo hará mejor
- Desde el punto de vista profesional porque parece que puede mandar mejor un hombre Desde el punto de vista personal porque las tareas del hogar distan mucho de estar compartidas
- Es la infravaloración de la mujer
- Tradicionalmente el hombre mas que la mujer, necesita mas el prestigio social y ostentar cargos con algún poder en alguna parcela de su vida
- Porque la tradición es machista
- Se consideran aun más capacitados los hombres para ejercer puestos directivos
- Se considera que la mujer tiene mayor inseguridad al tomar decisiones que los hombres, se presupone que los hombres valen más
- Aunque cada vez menos, porque no estamos acostumbrados a tener posiciones elevadas jerárquicamente
- Porque han existido prejuicios tales como el que las mujeres no son capaces de afrontar cargos que impliquen cierta responsabilidad
- Porque necesitan demostrar mayor capacidad que un hombre para acceder a un mismo puesto
- La mujer se considera que esta menos capacitada para ejercer puestos de poder. Damos más problemas
- Porque más que de la tradición debe hablarse de situaciones personales
- Una mujer soltera o con hijos mayores puede dedicar mucho tiempo a la función de dirección con óptimos resultados
- En la enseñanza es bien aceptada, aunque los hombres predominen en la docencia, creo que más o menos hay una equiparación
- Porque nadie le impide presentar un proyecto
- Al ser una profesión con gran numero de mujeres ya existen muchas mujeres directoras
- En nuestro cuerpo no
- El acceso a la función directiva es libre
- En otros sectores más competitivos, es posible En educación no
- Por considerarse la dirección como una tarea propia del hombre y la falta de candidaturas femeninas

- Por tradición y machismo social suelen ser más criticadas las gestiones de mujeres. La mujer suele apartarse voluntariamente del desempeño de cargos
- Porque casi siempre son hombres quienes optan por presentarse a estos cargos
- Porque casi siempre son ellos los que se presentan a estos cargos
- Representan la mayoría de los candidatos. Es más difícil que una mujer tome la iniciativa para formar una candidatura
- Porque normalmente se requiere mucho trabajo fuera de horas del centro y los hombres disponen generalmente de más tiempo para ello y se prestan voluntarios con mayor frecuencia
- Por disponer de mayor libertad de horarios para la dedicación a las tareas de dirección
- Pienso que la cuestión está en quien se presenta
- Continuamos viviendo en una sociedad patriarcal
- Quizás pensemos que se interesan más por estos temas y estén más preparados
- Porque se cree que un hombre lo hará mejor
- Se presentan a ellos con mayor asiduidad que la mujer porque tienen más tiempo. Aun existe la creencia de que son más fácilmente obedecidos sobre todo por los alumnos e incluso por el resto de los compañeros
- Porque dispone de más tiempo con respecto a la familia
- Disponen de más tiempo libre
- Porque son los que más se presentan
- Salen más hombres porque casi todas las candidaturas son de hombres porque se presupone que pueden tener más disposición de tiempo para dedicar al cargo
- Por tradición, a pesar de ser nosotras mayoría, por falta de compromisos, por desmoralización ya citadas anteriormente, porque siente mayor necesidad de ocupar puestos directivos y se presentan más hombres que mujeres y porque en igualdad de condiciones muchas personas eligen a un hombre
- Porque tienen más tiempo para dedicarse a ello
- Suelen tener mejores relaciones se confía más en que tengan más tiempo de dedicación al centro
- No hay diferencias. Depende del carisma personal y de los proyectos de actuación que realice
- No hay mucha competitividad
- Mayoritariamente ocupa el cargo quien se presenta para tal sea hombre o mujer
- Depende de quienes se presenten
- Porque hay pocas personas que se presenten como para poder elegir
- Al menos no las aprecio
- No hay un criterio unificado sobre la disciplina entre centros y familias, ni una línea a seguir
- Porque trataría por todos los medios de que así fuera
- Porque en este centro nadie a mi juicio es machista. Lo que ocurre es que el director que tenemos es a mi juicio, la persona más indicada para ese puesto, independientemente de que sea hombre o mujer y en eso estamos todos o casi todos de acuerdo
- Pienso que los compañeros/as no nos valoramos por nuestro sexo, la cuestión no es el sexo son los hechos
- No hay diferencia si una mujer está preparada y desempeña su labor con eficiencia y justicia. Los compañeros/as sabrán valorarlo puesto que la mujer posee las mismas capacidades que el hombre para el desempeño de dicha función
- En la realidad y en la práctica no creo que existan diferencias
- Si se tomaran las decisiones correctas no importa que sea una mujer
- Las maestras y en una mayoría madres no consideran que son usuarias, a través de sus hijos/as, de la escuela. Que ser directora es la oportunidad para mejorar y cambiar aspectos de la escuela que afectan sobre todo a sus hijas, alumnas y a la sociedad futura y a ellas mismas. Desde la enseñanza hasta las infraestructuras tirar por tu propia empresa y tu mejora laboral
- Me gustaría señalar que la administración debería reconocer la labor que hacemos algunos directores y por lo general de C.R.A., que sin tener preparación alguna sobre gestión, administración y tantos otros temas, estamos sacando como podemos adelante el trabajo y el buen funcionamiento del centro. A veces me veo impotente ante tanto trabajo, ya que me encuentro en un C.R.A. muy pequeño y soy el único con cargo directivo.
- Nuestro centro es un tanto especial, no existen grupos, trabajando con coherencia, transparencia y en equipo se favorece este clima de trabajo. El centro lleva funcionando 9 años.
- Lógicamente, cada centro tiene unas características peculiares y las preguntas de la encuesta tienen que ser generales, pero, básicamente, creo que reflejan de forma fehaciente mi opinión personal.
- Y que tengo la oportunidad de "explayarme" quiero dejar una queja en el aire: la excesiva burocratización del sistema. La administración nos presiona con un aluvión de papeleo repetitivo e innecesario. Hacemos muchas horas de trabajo inútil; sin contar esa otra presión de todo tipo de casas comerciales, instituciones, etc.,.Una

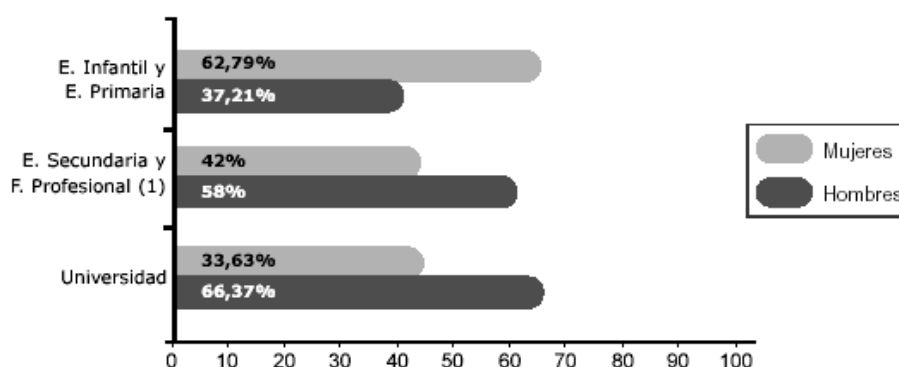
verdadera plaga de nuestra sociedad de consumo. que conste que no es el caso de esta encuesta, cuyo fin parece claro.

- Tal vez este tipo de profesor director de los centros pequeños o las aulas de educación de adultos es un caso atípico, pero considero que merece una atención especial, por gestionar y organizar de forma combinada, para los hijos (procedentes del fracaso escolar en IES) y para los padres que también son nuestros alumnos.
- Mis respuestas están basadas en curso anterior en el que formábamos un C.R.A. con 6 profesores (3 hombres y 3 mujeres).
- La dirección absorbe incluso horas del sueño, cuando hay tantos asuntos ya que el director es uno de los motores del centro.
- He sido nombrada en un CRA de 3 unidades, soy interino nunca me había vista en esta situación. El CRA está situado en la montaña a 1:30 de Ponferrada y nadie nos facilita la labor tanto directiva como docente para asistir a reuniones, cursos,...Tengo muy poca ayuda de arriba, los problemas los soluciono como puedo y con ayuda de directores de centros donde ya había trabajado.

Resultados de los cuestionarios de profesoras

El número total de profesorado en centros públicos de enseñanza no universitaria en el territorio español en el curso 2002/2003 es de 402.903 según los datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte⁷.

“En el curso 1998/99, en los niveles educativos no universitarios, había 331.072 profesoras (62,68%) y 197.057 profesores (37,32%), es decir, 134.015 mujeres más que hombres” (Grañeras y otras, 2001, 111). Aunque siempre con una clara presencia mucho menor en porcentaje, de las mujeres en el tramo de educación secundaria y de formación profesional. Así, hay una presencia masculina entre el profesorado de este nivel educativo del 58% y una presencia femenina del 42%. A medida que se sube de nivel educativo la presencia de la mujer como docente disminuye; estas diferencias se hacen más claras en el nivel universitario con una presencia del 33,63%.



(1) Incluye los Programas de Garantía Social en Actuaciones fuera de centros docentes.

Fuente: Elaboración CIDE a partir de la Estadística de la Educación en España, 1998/99.

Grañeras y otras, 2001, 113. Porcentaje del profesorado por sexo y nivel educativo. Curso 1998/99

Actualmente el número de profesoras que imparten docencia en enseñanzas no universitarias en el territorio español, asciende a 255.560 en el curso 2001/2002, según los datos de la Estadística de Educación en España. Los cuestionarios obtenidos en esta investigación alcanzan la cifra de 2.022, lo cual supone un 0,80% respecto a la población total objeto de estudio.

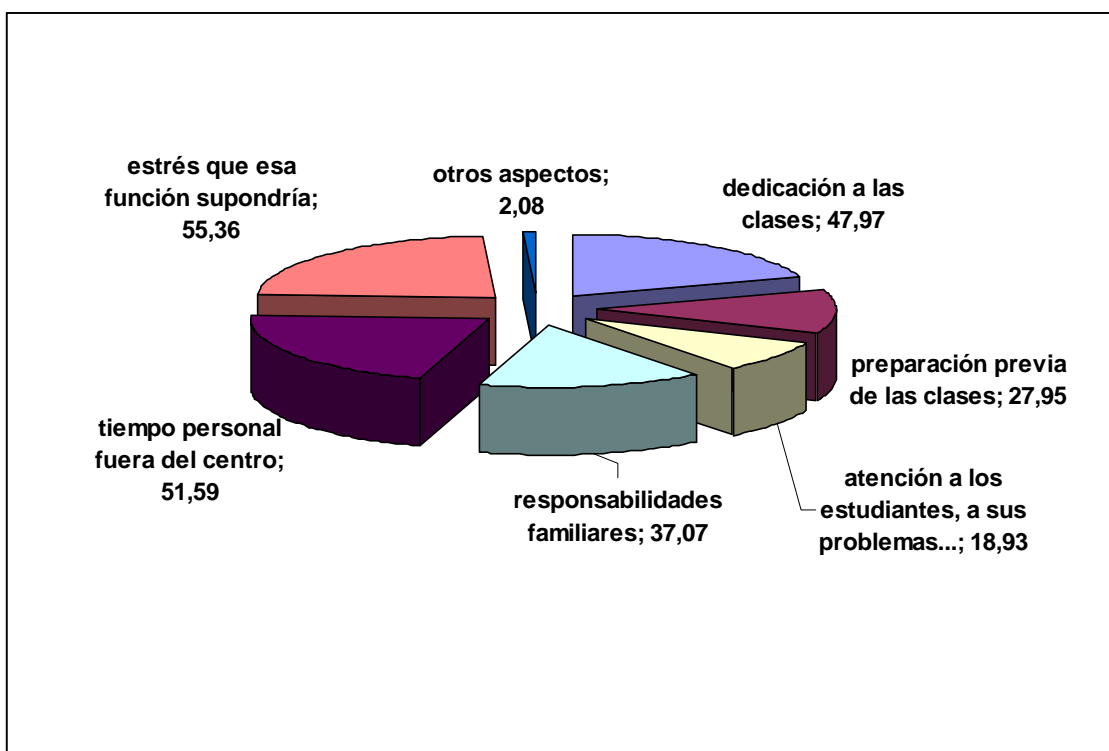
⁷ Datos obtenidos a partir de las Estadísticas de Educación no universitaria en España (2002-2003) del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

1º) ¿Qué aspectos consideraría que se verían afectados por el tiempo que requerirían las tareas de dirección?

	%
dedicación a las clases	47,97%
preparación previa de las clases	27,95%
atención a los estudiantes, a sus problemas...	18,93%
responsabilidades familiares	37,07%
tiempo personal fuera del centro	51,59%
estrés que esa función supondría	55,36%
otros aspectos	2,08%

El estrés es el aspecto que las profesoras consideran que les afectaría más, si tuvieran que asumir la función de dirección en un centro escolar. Por lo que podemos inferir que tienen asociado este rol con un compromiso muy fuerte en cuanto a tareas y responsabilidades de trabajo que conllevan tiempo y dedicación.

Además, consideran que les restaría tiempo personal fuera del centro educativo, es decir, tiempo de ocio y disfrute, así como espacio para poder atender adecuadamente las responsabilidades familiares. En este sentido, coinciden con la visión y valoración que hacen las directoras sobre esta misma pregunta.



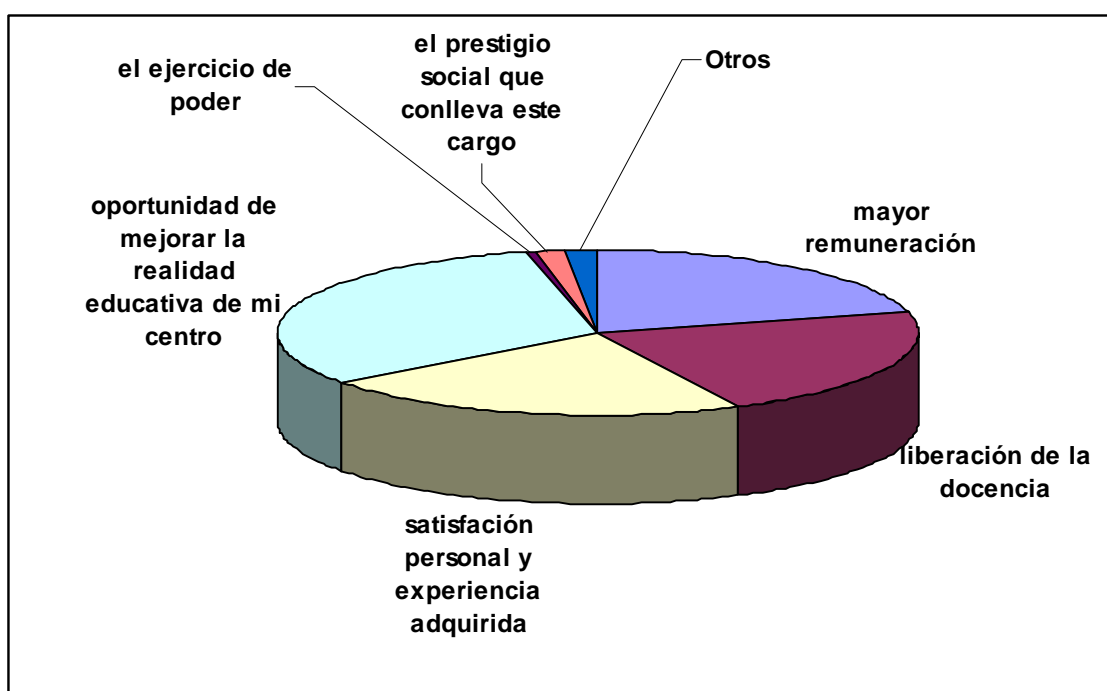
Observaciones:

- Ninguno, porque dispondría de más tiempo que ahora.
- El "techo de cristal de las mujeres".
- La relación trabajo – salario; la retribución del cargo es "ínfima" y no guarda relación con la dedicación, responsabilidad, etc. equiparables a cualquier cargo ejecutivo en la empresa privada.

2º) ¿Qué incentivos consideraría usted como tales a la hora de presentarse o desarrollar la tarea de dirección?

	%
mayor remuneración	38,39%
liberación de la docencia	39,68%
satisfacción personal y experiencia adquirida	40,42%
oportunidad de mejorar la realidad educativa de mi centro	58,04%
el ejercicio de poder	1,09%
el prestigio social que conlleva este cargo	2,08%
Otros	3,27%

Como podemos constatar por el gráfico que a continuación se presenta, los incentivos que son más valorados por las profesoras, a la hora de plantearse la dirección como una posibilidad de trabajo, hacen referencia especialmente a la mejora del propio centro educativo y, aunque con menos intensidad, a una mayor remuneración, a la liberación de la docencia y una mayor satisfacción y experiencia adquirida con el ejercicio de dicha función.



Esto contrasta con la valoración que a esta misma pregunta hacen los directores y directoras encuestados, especialmente estas últimas, que descartan como incentivos tanto la mayor remuneración, como la liberación de la docencia. Es de suponer, que se percibe estos aspectos más favorablemente desde fuera, que una vez que se está ejerciendo como dirección, donde no parece que sea una compensación efectiva respecto a las cargas que supone el ejercicio de la dirección.

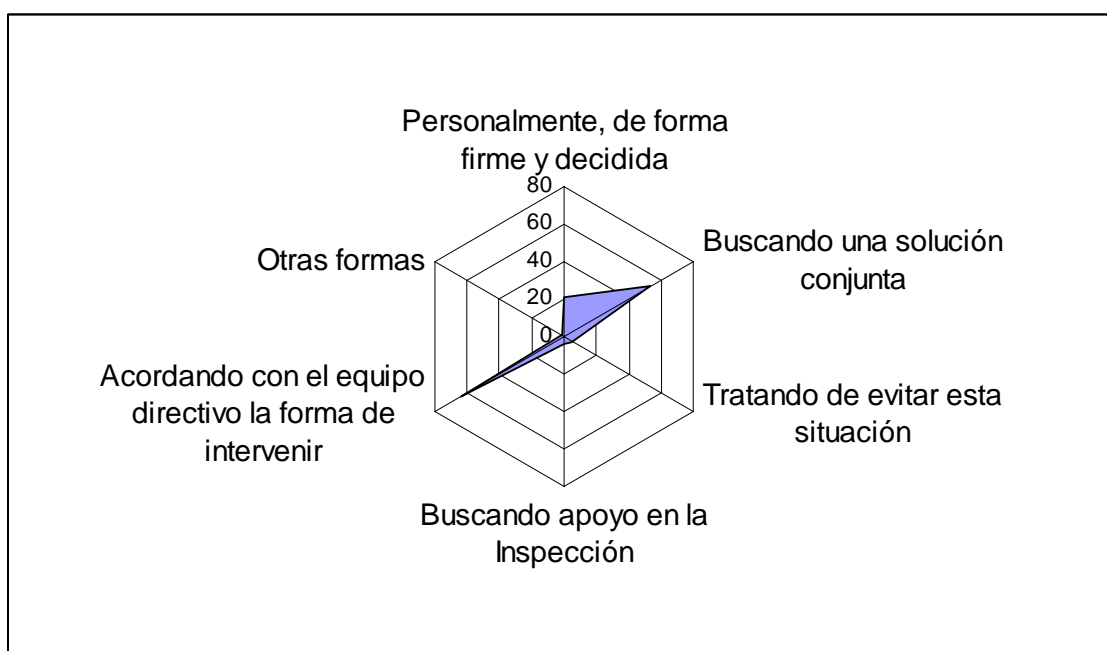
Lo que sí están todos de acuerdo, es en considerar como aspectos que no incentivan mayormente a la hora de tomar la decisión de presentarse al cargo de dirección, son el ejercicio de poder (esto no se ve como referencia en los centros públicos) y el prestigio social que pudiera conllevar teóricamente una función directiva (parece que hoy en día no está muy reconocida socialmente la labor de los profesores/as y directoras/es y que internamente hay una mayor horizontalidad).

3º) ¿Cómo cree que reaccionaría usted, ante una situación en la que, como directora, tuviera que “llamar la atención” a algún profesor/a?

¿Cómo reaccionaría si tuviera que "llamar la atención" a un profesor/a?	En porcentaje%
Personalmente, de forma firme y decidida	21,33%
Buscando una solución conjunta	52,93%
Tratando de evitar esta situación	4,56%
Buscando apoyo en la Inspección	4,37%
Acordando con el equipo directivo la forma de intervenir	63,00%
Otras formas	1,39%

Parece que las opciones más claramente apuntadas son el acuerdo con el equipo directivo sobre la forma de intervenir y la negociación con el profesor/a una solución que satisfaga a ambos, aunque también consideran que afrontar un conflicto personalmente, de forma firme y decidida, es una buena estrategia.

Estas mismas opciones son las apuntadas en los cuestionarios contestados tanto por directoras como por directores, por lo que podemos concluir que son las estrategias más habituales entre los directores y directoras independientemente del sexo.



Observaciones:

- Es muy diferente responder a esta pregunta, pues cada persona es "un mundo", requiere una forma de actuar concreta. Si se tratara de exigir responsabilidades creo que sería firme.
- Sin herirle. Escuchando sus razones, pero actuando como requiera el caso y según la forma consensuada con el equipo.
- Una vez acordado, de forma firme y dedicada.
- Depende, "llamar la atención" es muy ambiguo. Ante un asunto poco importante, "personalmente de forma firme y decidida", ante uno importante "acordando con el equipo directivo la forma de intervenir".

4º) Se puede ejercer la dirección de una forma más personal (cuando el director/a es quien toma básicamente las iniciativas) y de una forma más colegiada (tomando las iniciativas con el equipo directivo y con los profesores/as). ¿De cuál de ellas, se muestra usted más partidaria?

La mayoría de las profesoras consideran que el estilo colegiado es el más adecuado para ejercer la dirección en los centros educativos.

Partidarios/as de dirección colegiada vs dirección personal	
personal	1,00%
colegiado	74,80%
Según para que cosas es conveniente uno u otro	24,20%

El trabajo colaborativo es una de las constantes, que van apareciendo en las investigaciones que se realizan sobre las mujeres en el campo educativo, no sólo en el ámbito de la dirección, sino también en todos los demás aspectos educativos y organizativos de la escuela.



Observaciones:

- La marcha de un colegio irá mejor si la decisión es tomada por los integrantes del claustro.
- La toma de decisiones de manera conjunta favorece el tener distintos puntos de vista ante una situación.
- Siempre que sea posible es mejor el acuerdo, pero hay temas en los que es necesario hacer cosas de forma personal.
- Hay asuntos que es importante resolver con rapidez, si no se pierde eficacia; en estos casos creo más conveniente el estilo personal, para otros asuntos creo más apropiada la forma colegiada.
- Depende de la situación, pero menos responsabilidad la segunda propuesta.
- Porque aunque la responsabilidad final es del director, es el equipo quien de hecho dirige el centro, y un director sin equipo no es nadie.
- Porque creo que las opiniones aportadas por los miembros del equipo directivo y del claustro se deben considerar a la hora de tomar una decisión. Además resulta más enriquecedor escuchar iniciativas propuestas por otras personas.
- Es mejor la opinión de varias que de una persona sola.
- A veces hay opiniones que debe tomar una persona sola.
- Porque todas las iniciativas con el profesorado me parece poco operativo tomarlas, creo que con el equipo directivo debe hacerse, pero con el profesorado solo algunas.
- Porque a veces es preciso utilizar los vínculos entre las personas para lograr la tarea y otras lo prioritario es lograr el resultado.
- Por la urgencia de las decisiones.

5º) Ordene de mayor (1) a menor (6) importancia, según su opinión, las siguientes tareas para el ejercicio de la dirección en un centro educativo:

Para las profesoras, las tareas más importantes que un director o directora debe llevar a cabo en el ejercicio de la dirección son la gestión y tareas de organización, así como la coordinación de la docencia y la creación de un buen clima personal. Las menos importantes son la representación del centro y la localización y provisión de recursos.

	1	2	3	4	5	6
Gestión y tareas de organización	34,34	22,42	16,36	17,17	7,47	2,22
Coordinación de la docencia	18,08	33,43	23,33	14,34	8,89	1,92
Fomento del rendimiento del alumnado	6,37	11,83	21,23	26,29	19,72	14,56
Favorecer un buen clima personal	31,55	17,09	20,63	15,17	11,02	4,55
Localización y provisión de recursos	1,21	11,03	14,17	18,22	39,17	16,19
Representación del centro	10,13	3,85	4,76	8,31	12,97	59,98

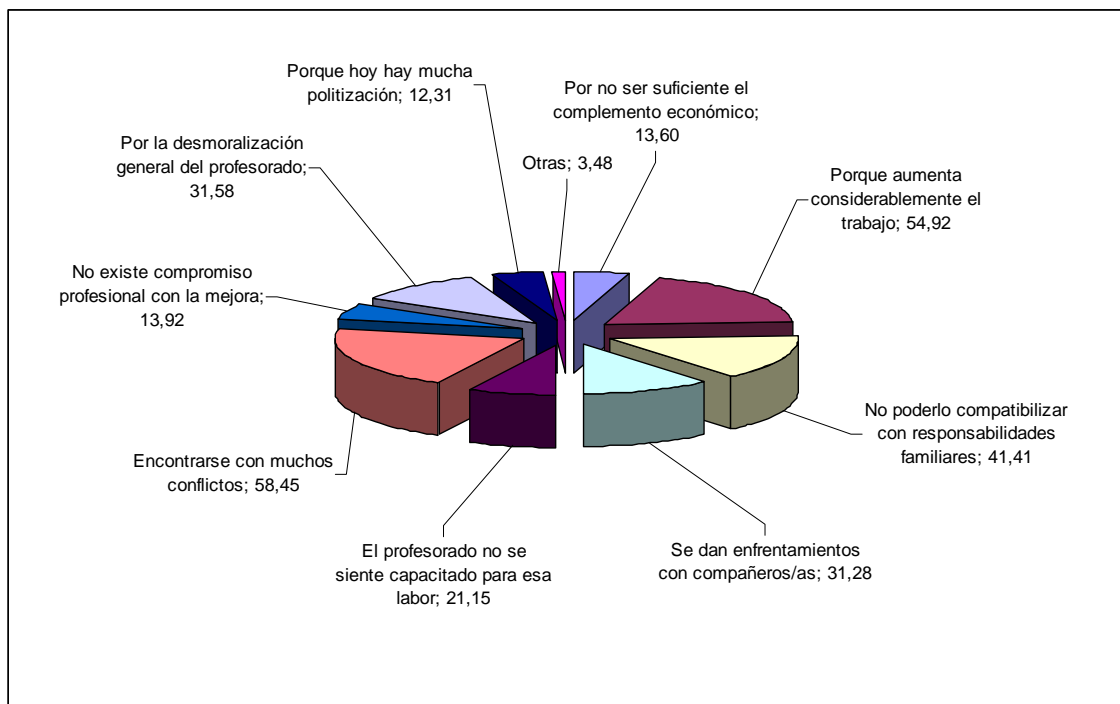
Éstas parecen ser las mismas tareas valoradas como prioritarias por los directores y directoras, que también contestan a esta cuestión. Aunque con el matiz diferencial, de que las directoras hacen más hincapié en la creación de un buen clima personal en primer lugar.

Esto hace referencia al cuidado de las relaciones personales y a la consciencia de la necesidad de un trabajo colaborativo y un buen clima, que suele ser frecuente en la consideración de los estilos de trabajo profesional y de dirección de las organizaciones entre las mujeres.

6º) ¿Qué razones cree que provocan el que muchas profesoras no quieran ser directoras, teniendo que ser propuestas por la Administración? (elija las 3 más importantes)

	%
Por no ser suficiente el complemento económico que se percibe	13,60%
Porque aumenta considerablemente el trabajo	54,92%
Porque no lo pueden compatibilizar con sus responsabilidades familiares	41,41%
Porque se dan enfrentamientos con compañeros/as y al final se vuelve a ser como ellos	31,28%
Porque el profesorado no se siente capacitado para esa labor	21,15%
Por encontrarte entre varios frentes que dan muchos conflictos	58,45%
Porque no existe compromiso profesional con la enseñanza y con su mejora	13,92%
Por la desmoralización general del profesorado	31,58%
Porque hoy hay mucha politización de estos cargos directivos	12,31%
Otras	3,48%

Las respuestas están muy divididas. Pero al igual que la valoración hecha por las directoras, en el caso de las profesoras, estas se decantan por la dificultad que supone el encontrarse en varios frentes que dan muchos conflictos.



De estos resultados podemos deducir, como en el caso de las encuestas a la dirección, que el hecho de que muchas profesoras no quieran ser directoras puede deberse al miedo a los conflictos (es la opción más elegida también entre las profesoras) y por tener un menor entrenamiento a la hora de afrontarlos.

Por el contrario, si las directoras consideraban sólo en un 7% de los casos que una de las razones para no querer ser director/a era que el profesorado no se siente capacitado para esta labor, en el caso de las profesoras el 21,15% aluden a esta causa. Parece que la inexperiencia en el ejercicio de una función, la reviste de un halo de dificultad y misterio que

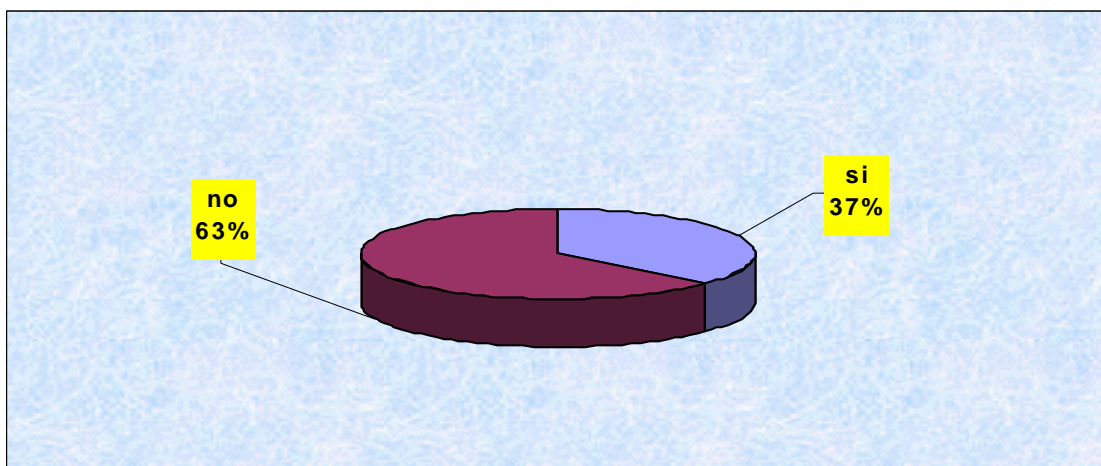
pone aún más dificultades para que quienes no han accedido tradicionalmente a ella puedan llegar a desempeñarla.

Frente a la visión de las profesoras, que en un 41,41% consideran que la dirección supondría un menoscabo en la compatibilidad entre su labor profesional con sus responsabilidades familiares, pudimos ver como tanto las directoras en ejercicio como los directores no consideraban que esto fuera una razón para no acceder a un cargo directivo (6% y 9% respectivamente). Es decir, que para la inmensa mayoría de los directores y directoras en ejercicio hay otras razones personales, sociales y económicas más importantes para no acceder a la dirección, que el hecho de establecer una forma de hacer compatibles ambas responsabilidades. Razón, que tradicionalmente, se achaca a la mujer para no acceder a los cargos de dirección. Por lo que parece ser una visión más ligada al prejuicio tradicional y cultural que una experiencia real y concreta de aquellos y aquellas que están desempeñando esa función.

Otras (especificar):

- La falta de apoyo e implicación por parte de la administración.
- Por las mismas razones que los profesores.
- La poca colaboración que se encuentra por parte de los compañeros.
- Por la desproporción entre la responsabilidad y el trabajo y el complemento e incentivos. Igual que para los profesores.

7º) ¿Cree usted que la tradición dificulta el acceso de la mujer a puestos directivos?



Es curioso que, frente a la proporción tan reducida de directores (17,61%) que consideraban que la tradición cultural y social dificultaba el acceso de la mujer a cargos directivos, entre las profesoras esta proporción crece hasta alcanzar el 37%, es decir, más del doble, ligeramente superior a la proporción de directoras (35,9%) que lo consideraban igualmente.

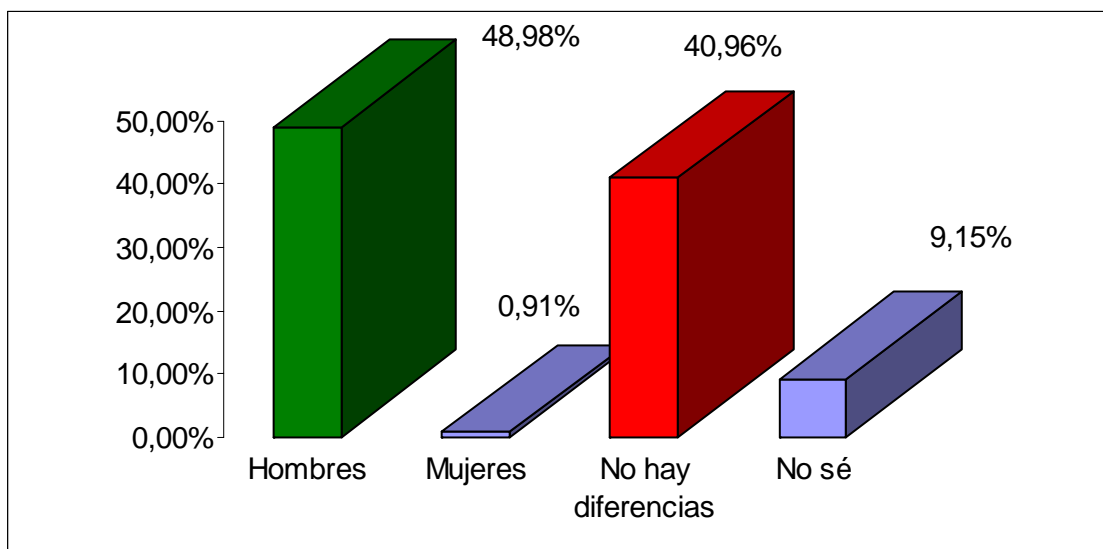
Además, las observaciones que las profesoras hacen razonando esta cuestión son interesantes para ver su punto de vista. Según esas opiniones las dificultades vienen dadas

porque se asocia al hombre la capacidad de autoridad y gestión (mentalidad) al seguir pensando que los hombres están más preparados y tienen más carácter.

¿Por qué?:

- Se asocia al hombre la capacidad de autoridad y de gestión.
- Ha sido habitual durante años.
- Mentalidad.
- Aunque se ha evolucionado, todavía existe mujer = ama de casa.
- Porque a la mayoría de los hombres no les gusta recibir órdenes de una mujer.
- Porque todavía tenemos que asumir muchas responsabilidades familiares que se conjugan difícilmente con más dedicación y responsabilidad en el trabajo.
- Inconscientemente, se sigue pensando que el hombre está más preparado y tiene más carácter.
- Carácter poco competitivo de las mujeres.
- Porque he observado que en claustros donde hay hombres, siempre alguno forma parte del equipo directivo, aunque cada vez son más los formados solo por mujeres, somos amplia mayoría.
- No lo hacen por falta de interés.
- Porque seguimos viviendo en una sociedad machista.
- En la enseñanza somos mayoría mujeres, pero los puestos directivos conllevan responsabilidades.
- Si es una elección entre los miembros del claustro que se presentan al cargo, todas tienen la misma opinión, depende de la valía personal no del sexo. Si creo que influye el hecho de ser hombre cuando se es designado por la administración.
- Por tradición la mujer se ve postergada al hombre.
- Las responsabilidades familiares recaen sobre la mujer.
- Por considerarnos menos válidas para puestos importantes.
- Techo de cristal.

8º) ¿Quiénes cree usted que son mayoritariamente elegidos en los centros educativos para desempeñar cargos de dirección y gestión?



Casi la mitad de las profesoras creen que son elegidos mayoritariamente los hombres, seguido por no hay diferencias. Destaca que ni una de cada cien creen que son las mujeres las que son elegidas mayoritariamente. Las razones que dan son interesantes:

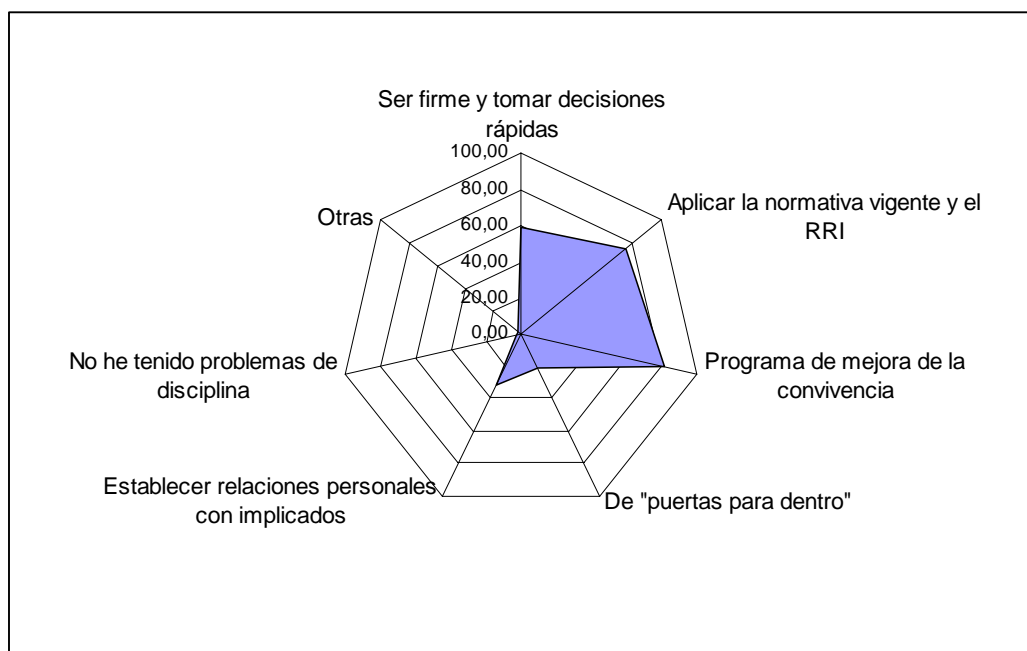
- Son ellos los que normalmente presentan candidatura.
- Ellos muestran en general más interés.
- Se deciden a ser director más hombres, los cuales suelen elegir en su equipo más hombres. Confían más

- en su igual.
- Porque las mujeres no nos presentamos.
 - Mentalidad y mayor disponibilidad de los hombres.
 - Por tradición.
 - La lucha por el poder es más clara en el hombre.
 - Mayoritariamente las mujeres superan en número a los hombres en la enseñanza, aunque tienden a no presentarse a un cargo de directivo.
 - El número de profesoras en los centros es mayor y no suele haber diferencias.
 - A los hombres se les considera más preparados.

9º) ¿Cuál cree que sería la forma más adecuada de resolver los problemas de disciplina con los que habitualmente se pudiera enfrentar como directora? (Elija las 3 más adecuadas)

	%
Ser firme y tomar decisiones rápidas que atajen el problema	59,11%
Aplicar la normativa vigente y el RRI del centro	75,25%
Desarrollar algún programa de mejora de la convivencia, implicando a todo el centro	80,85%
Procurar resolver los problemas de disciplina de "puertas para dentro" y que no	21,41%
Establecer relaciones personales con los implicados para "atraerles"	31,25%
No he tenido problemas de disciplina	2,97%
Otras	1,98%

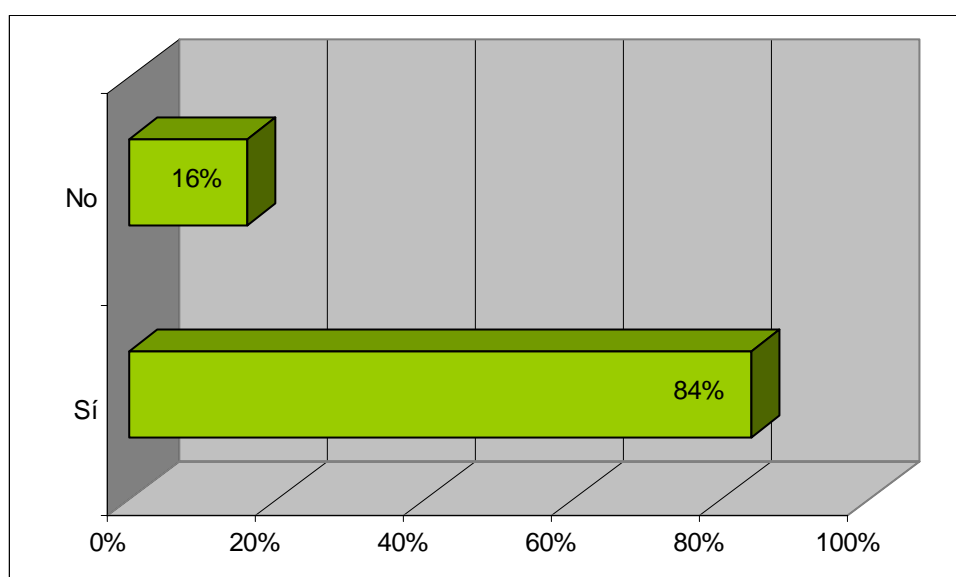
Se tiene la idea de que las mujeres son menos hábiles en el desarrollo de la autoridad y en el enfrentamiento de situaciones conflictivas. Esta pregunta rompe esa idea. Como en el caso de la encuesta a las directoras y directores podemos ver que las personas, independientemente del sexo, se enfrentan de una forma muy parecida a las situaciones de conflicto, aunque las directoras repartían entre más variables la forma de resolver los problemas y las profesoras, prácticamente, se han limitado a dos: programas de mejora de la convivencia y aplicar la normativa, en caso de que la mayoría falle –se supone-.



Pero parece que las profesoras siguen teniendo asumida la creencia de que el modelo adecuado de dirección es el tradicionalmente "masculino": jerárquico, normativo y autoritario, puesto que centran el 75% de las respuestas y el 60%, respectivamente, en aplicar la normativa disciplinaria y ser firme. No obstante, esta posición está atenuada por la clara elección preferencial (el 80%) de basar el afrontamiento de los conflictos en programas preventivos de convivencia que impliquen a toda la comunidad educativa.

Quizá mantengan esta posición ambivalente fruto de su deseo (que haya un buen clima en el centro) y la experiencia pragmática vivida día a día en los centros, marcada por un afrontamiento de los conflictos de forma punitiva y drástica, habitualmente.

10º) ¿Cree vd. que su labor como directora estaría valorada por sus compañeros/as de igual manera que la de un hombre?

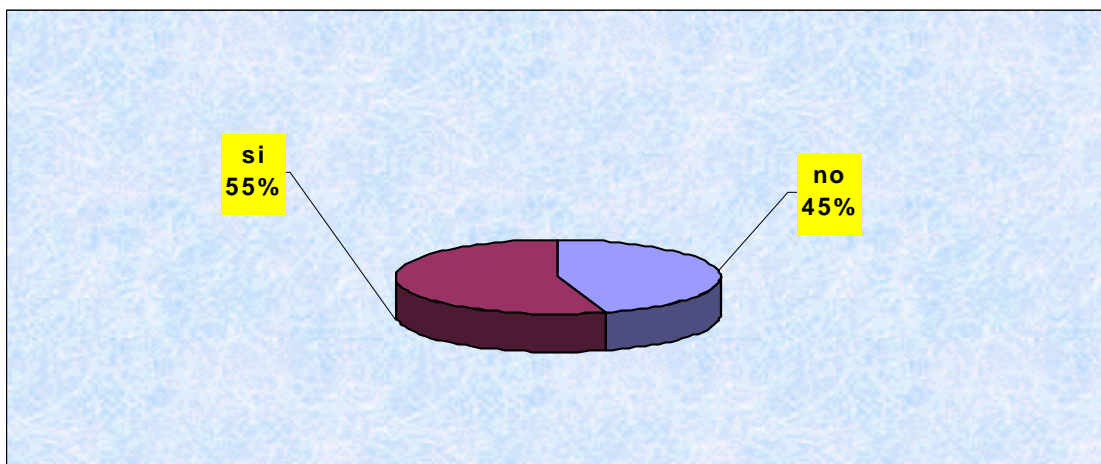


En general podemos ir viendo como las profesoras consideran en su mayoría (84%) que serían valoradas por sus compañeros y compañeras en el ejercicio de la dirección. Frente a un 61,79% de directoras que consideraba que su labor está bastante valorada por los demás compañeros y compañeras, un mayor porcentaje de profesoras consideran que sí serán valoradas por éstos. Sin embargo, cuando se contrasta esto con la visión de las directoras en ejercicio podemos constatar que casi una tercera parte de ellas considera que son poco valoradas por sus compañeros y compañeras.

Observaciones:

- (si) aunque las exigencias puede que sean positivas.
- (si) si la labor está bien hecha no tendrían más remedio que reconocerlo, fuese hombre o mujer. Las pruebas serán evidentes y a ellas me remitiría en caso de duda.
- (si) se critica la gestión y el hacer de una persona, al margen de mi sexo, generalmente.
- (no) porque no confían en mis conocimientos, capacidades. Temor a perder los papeles.
- (Si) Creo que la valorarían de igual manera que la de un hombre siempre y cuando mi gestión fuera correcta.
- (Sí) Creo que se atiende a criterios de organización y funcionamiento y no a criterio del sexo.
- (no) Aún hay conductas que por ser hombre, se perdonan más fácilmente.

11º) ¿Cree que las relaciones con sus compañeros/as variarían en el caso de que vd. ocupara ese cargo?



Esto puede representar uno de los "temores" de las mujeres a presentarse a cargos directivos. Ya que las mujeres que se han presentado y están ejerciendo como directoras, plantean mayoritariamente que no han cambiado las relaciones con sus compañeros, aunque en algunos casos sí al tener que ejercer funciones entendidas por sus compañeros y compañeras como de control.

Esto nos indicaría que hay más temores ligados a los prejuicios culturales y a ideas preconcebidas, transmitidas por la tradición, que a hechos reales y constatados por los propios interesados e interesadas, como venimos confirmando a lo largo de este estudio.

En caso afirmativo, ¿en qué aspectos?

De las que consideran que sí variarían, creen que lo haría principalmente porque el ejercicio del poder genera distancia y enfrentamientos a veces no queridos, al igual que opinaban directores y directoras.

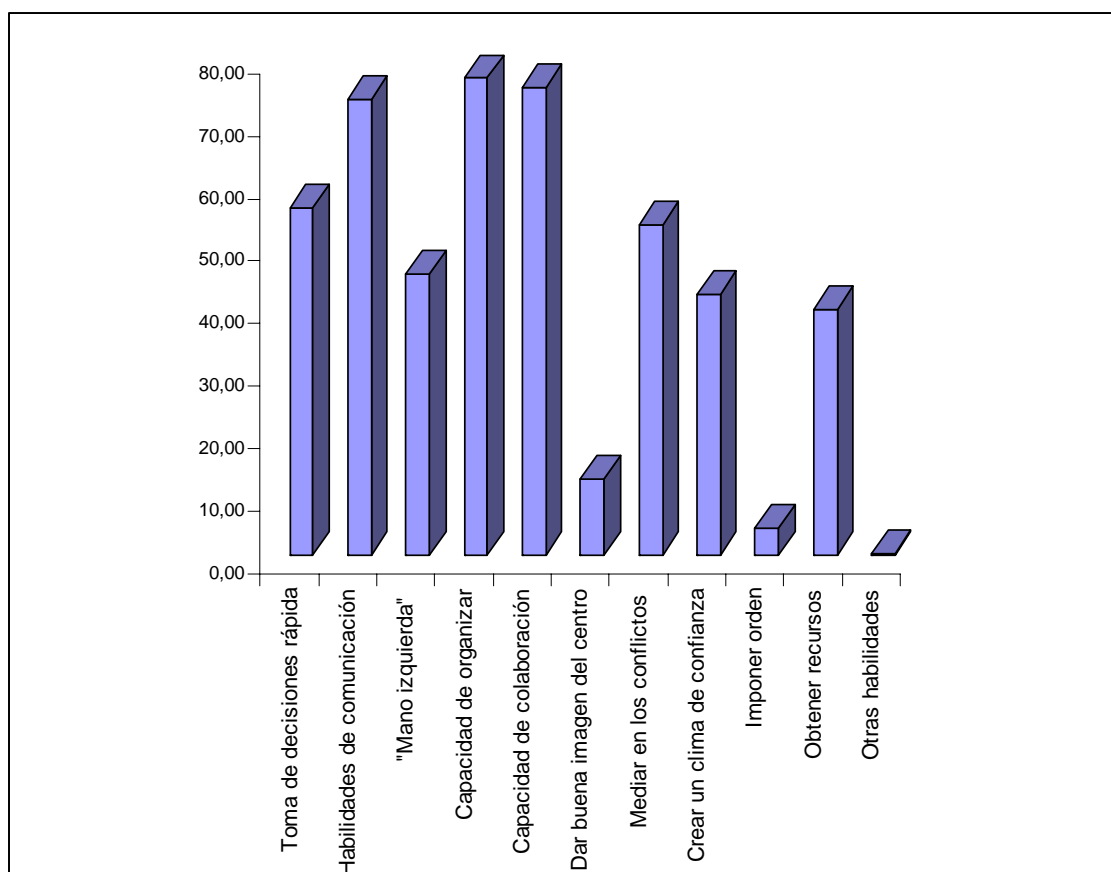
	%
No tendríamos tanta confianza	17,79%
Me consideraría la "oposición"	7,49%
El ejercicio del poder genera distancia y enfrentamientos a veces no queridos	81,27%
Me consideraría "controlador/a" de su trabajo	21,35%
Otras razones	3,37%

12º) ¿Cuáles de las siguientes habilidades/competencias considera usted que debe tener un buen director/a por encima de todo? (Elija un máximo de 5)

Se sigue manteniendo la idea, cuando no se está en el cargo, de ver la función directiva como algo más complejo y difícil.

	%
Capacidad de toma de decisiones rápida, incluso en situaciones difíciles	55,84%
Habilidades de comunicación, de empatía y de relación interpersonal	73,17%
"Mano izquierda" para saber conjugar situaciones a veces difíciles y conflictivas	45,25%
Capacidad de planificar y organizar	76,53%
Capacidad de generar colaboración entre el profesorado	74,95%
Dar buena imagen del centro	12,28%
Saber mediar en los conflictos que surgen en el centro	53,07%
Crear un clima de confianza	41,98%
Imponer orden	4,46%
Capacidad para obtener y gestionar recursos	39,50%
Otras habilidades que tiene que tener un buen director/a	,40%

Vemos que las habilidades o competencias que un buen director o directora debe tener son capacidad de planificar y organizar, capacidad de generar colaboración entre el profesorado y habilidades de comunicación, de empatía y de relación interpersonal. Por el contrario, no dan importancia a imponer orden, ni a dar una buena imagen del centro.



Las otras competencias no están muy diferenciadas respecto a la visión que tienen también las directoras y directores. Pero, es quizá esta primera opción, la que más marca el que las mujeres se planteen la dificultad de acceder a un cargo de este tipo.

13º) ¿En qué grado cree usted que en su centro existe un trato profesional diferente en función del sexo?

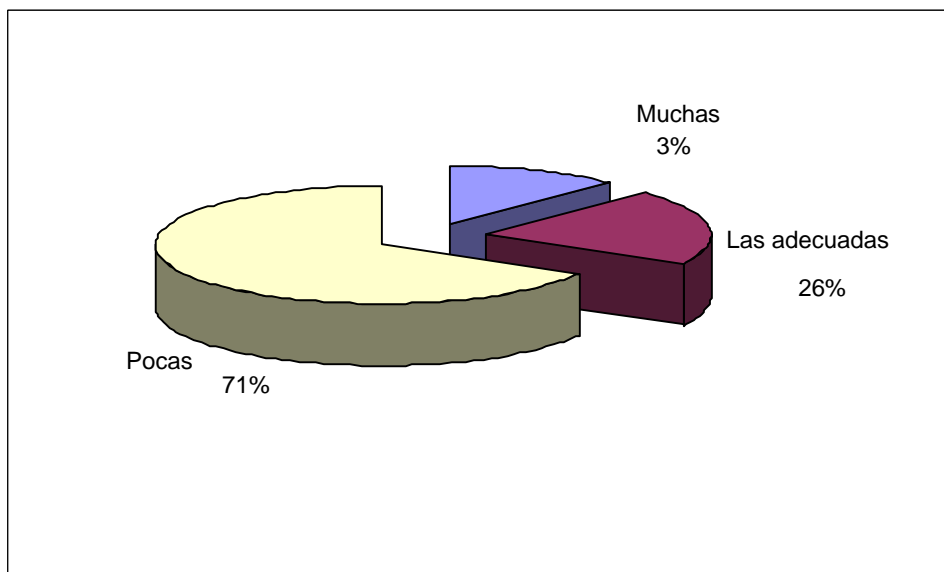


Mayoritariamente las profesoras opinan que no hay un trato discriminatorio por razón de sexo. El hecho de que se perciba que no lo hay, no quiere decir que efectivamente no se dé, sino que las conductas y relaciones que se dan en los centros no son valorados como sexistas por las mujeres.

Observaciones:

- En ningún momento he sentido o visto un trato diferente en función del sexo.
- Creo que hay bastante profesionalidad y respeto.
- Porque el número de profesores y profesoras está muy desigualado.
- Porque todos tenemos el mismo rango.
- (nada) no se aprecian diferencias de trato. Este centro es mayoritariamente femenino.

14º) A su juicio, las mujeres que ocupan cargos de dirección en los centros educativos son:



Al igual que ocurría con directores/as, las profesoras consideran que el número de directoras es muy pequeño, pero los porcentajes son mayores (71%) de los que dan tanto directoras (64,8%) como directores (65,79%).

Contrastan los resultados de la cuestión anterior sobre el trato profesional discriminatorio y la afirmación mayoritaria en esta pregunta, constatando que hay pocas mujeres en cargos directivos en los centros escolares.

En caso de que considere que son pocas, ¿a qué cree usted que se debe esto?

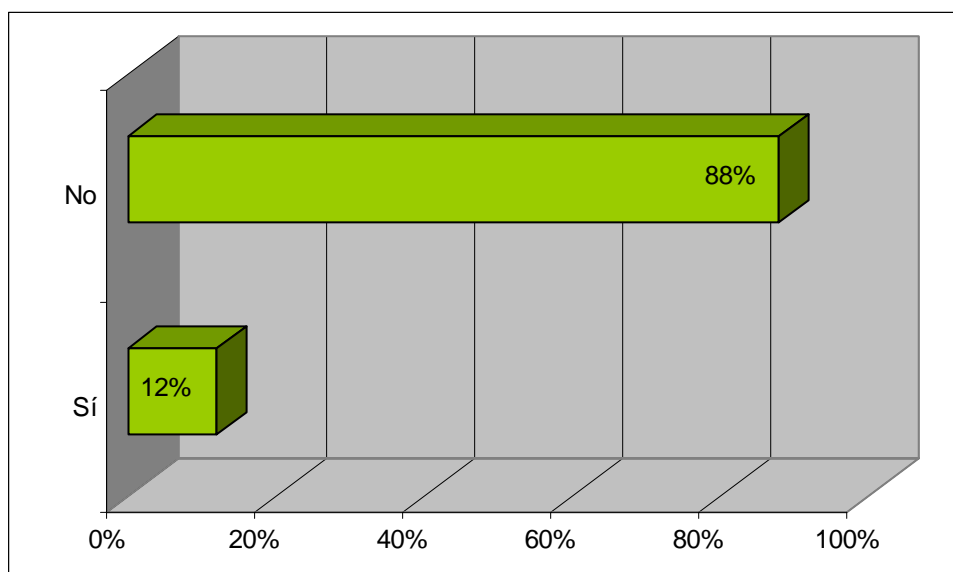
	%
Falta de ambición o interés	36,83%
Responsabilidades familiares	54,34%
Falta de apoyo de los compañeros/as	12,79%
Por no encontrarse capacitadas	7,61%
Por escala de prioridades	47,49%
Por otras razones	2,44%

El hecho de que haya pocas directoras en los centros educativos, se plantea más como aspectos personales ligados a las propias mujeres, que aspectos de tipo estructural que estén marcados por la tradición cultural y educativa.

Las razones que se dan para ello son las responsabilidades familiares, por el escaso apoyo que piensan que van a recibir de la administración y por escala de prioridades. Es decir, las mujeres tienen otras prioridades en primer lugar, antes que convertirse en directoras.

Las responsabilidades familiares que surgen reiteradamente seguirán siendo un handicap permanente, mientras no se asuman de forma paritaria las funciones de cuidado y atención familiar entre los dos componentes de las parejas que las forman.

15º) ¿Cree que el hecho de ser hombre o mujer tiene ventajas específicas para desempeñar un cargo directivo en un centro educativo?



En la tabla siguiente vemos que la respuesta de las profesoras es similar a la de las directoras (12,12%) y que ésta era muy diferente a la respuesta de los directores (3,14%). Es decir, las profesoras reiteran que el hecho de ser hombre o mujer puede tener ventajas específicas para desempeñar un cargo directivo en un centro.

Parece que todas las encuestadas asumen implícitamente que de haber ventajas serían para los hombres, puesto que en ningún caso se especifican ventajas posibles por el hecho de ser mujer.

Es mayoritaria la afirmación de que no hay ventajas a favor, pero también es relevante el porcentaje de las que opinan que sí las hay (un 12%), muy similar a la opinión de las directoras, frente a los directores que consideran de forma unánime que no las hay.

En caso afirmativo, trate de identificar las más relevantes.

Ventajas de ser profesora:

No se nombra ninguna

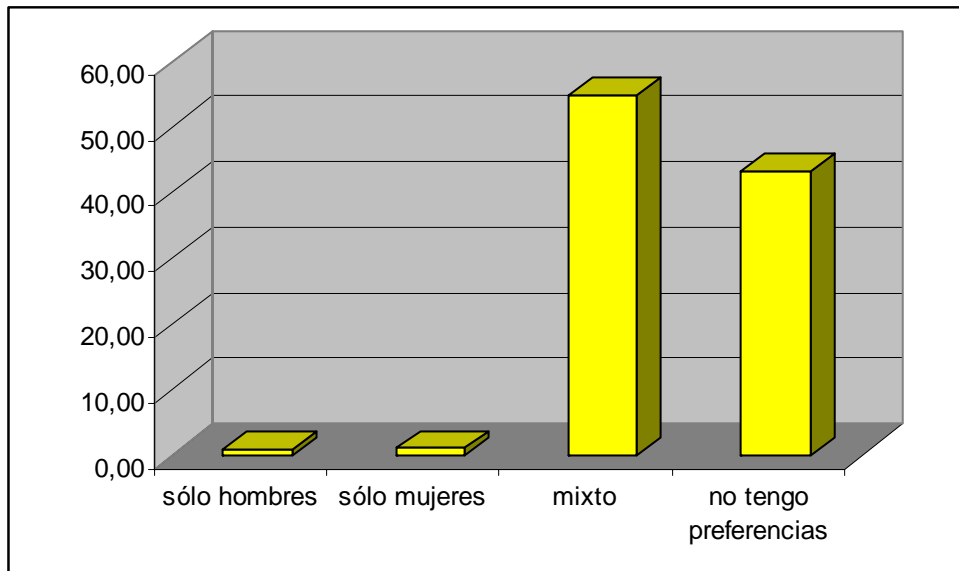
Ventajas de ser profesor:

Mayor credibilidad por parte del profesorado y alumnado a los directores hombres;
Mayor respeto e incluso más miedo al enfrentamiento directo con los hombres, por lo que el profesorado se vuelve más cumplidor.
Parece que es más capaz de imponer orden, a los ojos de los alumnos/as e incluso a veces de profesores/as.

Es sorprendente que, a pesar de haber afirmado en preguntas anteriores que la dirección no parecía estar vinculada al ejercicio del poder, sin embargo, aquí lo que más se destaca es que se considera que la ventaja que tendrían los hombres para ejercer esta función

sería su capacidad de poder físico y de enfrentamiento directo para imponer orden, no sólo con los alumnos y alumnas, sino incluso, como expresan algunas profesoras, con sus iguales.

16º) ¿En qué tipo de equipos de dirección preferiría trabajar?



A diferencia de lo que ocurría con directores/as, que no tenían preferencia con respecto al equipo directivo y su segunda opción era equipos mixtos, vemos que las profesoras prefieren equipos mixtos para trabajar. Casi no hay ninguna que escoja equipos sólo de mujeres ni de hombres.

Las razones que dan corroboran que los equipos mixtos son los más adecuados, en función de los diferentes puntos de vista que combinan, pues esto enriquece el trabajo compartido.

¿Qué razones fundamentan estas preferencias, en caso de haberlas?

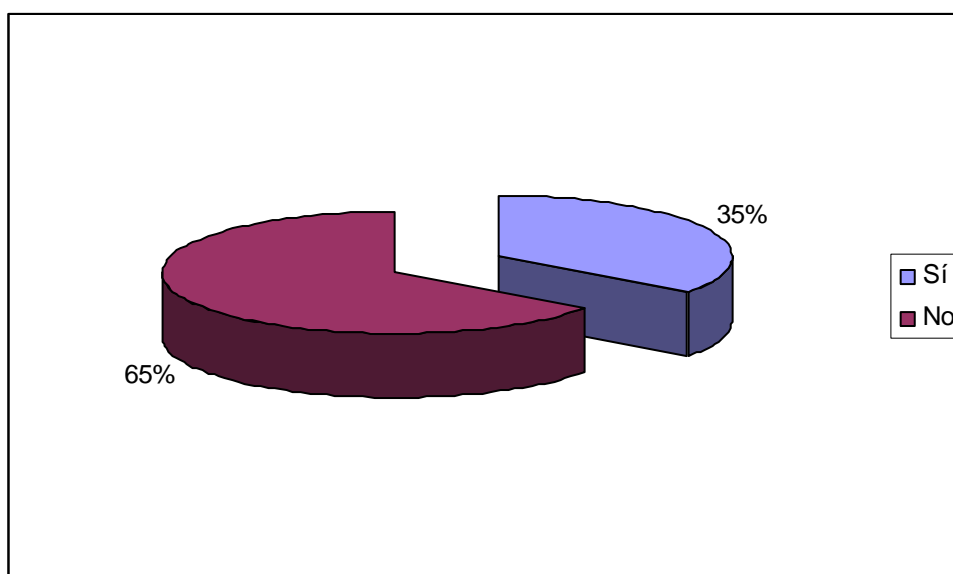
- (mixto) En ocasiones hombre y mujer tienen puntos de vista distintos acerca del mismo asunto. Ver ambos puede ser interesante antes de tomar una decisión.
- (mixto) hombres y mujeres pueden aportar, a veces, diferentes planteamientos a la hora de abordar los problemas y la variedad de puntos de vista es importante.
- (mixto) no creo que el sexo debe marcar preferencias; Si otras características: formación, capacidad de trabajo...
- (mixto) es necesario que haya diferentes criterios, puntos de vista...
- (mixto) los puntos de vista suelen ser diferentes: se enriquece el trabajo del Equipo Directivo

17º) Elija 3 características que considera más valiosas en el ejercicio de la dirección

	%
responsabilidad	83,15%
preparación gestora	39,56%
sensibilidad y diplomacia	67,03%
autoridad	23,94%
tolerancia	28,94%
inteligencia	39,72%
don de gentes	18,01%

La responsabilidad, junto con la sensibilidad y la diplomacia, son las características más valoradas por las profesoras en el ejercicio de la dirección.

18º) En igualdad de condiciones profesionales, ¿cree que existe algún tipo de discriminación por razón de género para acceder a un puesto de dirección? (puede elegir varias)



Es sorprendente cómo en la pregunta concreta sobre la discriminación en el acceso a cargos de dirección, hay un 35% de profesoras que contradicen la opinión mantenida hasta el momento, puesto que se ha venido afirmando que no hay discriminación de la mujer en el desarrollo de su ejercicio profesional. Esto, además, se corresponde con la percepción que también tienen las directoras en ejercicio.

De nuevo, el porcentaje de mujeres que perciben la discriminación sobre su propio colectivo es superior al obtenido por las propias mujeres, una vez que están en esos cargos, las directoras (30%) y el doble al obtenido con directores (17,28%).

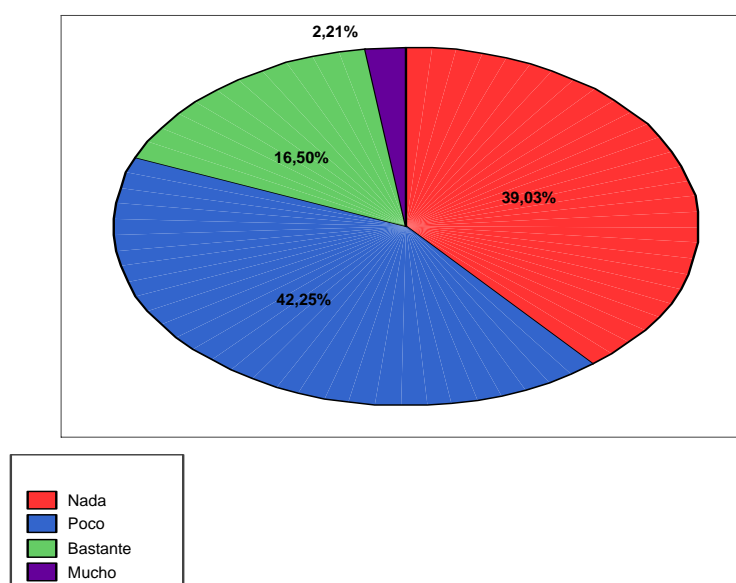
En caso afirmativo, explique los motivos:

	%
Presunción de la valía del hombre	52,12%
Dificultad para acceder a puestos técnicos por parte de las mujeres	15,30%
Dedicación de la mujer a la familia	60,91%
Mayor confianza en la capacidad de toma de decisiones de los hombres	33,99%
Inseguridad y miedo para asumir responsabilidades por parte de las mujeres	30,03%
Mayores niveles de exigencia a las mujeres	41,64%
Otras razones	,00%

Casi una cuarta parte de las mujeres encuestadas confirman la hipótesis genérica, que aparece en la mayoría de las investigaciones de género, de que hay una presunción favorable sobre la valía profesional de los hombres para el desarrollo de cargos directivos. De hecho, la única observación que se ofrece al respecto es que “no se suele dar en general, aunque en algunos casos puede darse presunción de valía del hombre”. Y esta presunción, en muchos casos, no está arraigada sólo en el pensamiento masculino, sino que es habitual en hombres y mujeres porque forma parte de la cultura en la que vivimos.

Por parte de las profesoras, se mantiene la idea de que las tareas familiares limitan el acceso a cargos directivos (60,91%). Como se ha manifestado anteriormente, no es la percepción de las personas que están ejerciendo estos cargos. Aunque esto pueda suponer, para las mujeres en cargos directivos, una doble jornada. Aspecto éste que salió en el grupo de discusión. Mayoritariamente, se ve que las mujeres tendemos a reflejar las concepciones sexistas que predominan en la sociedad.

19º) ¿En qué grado considera que las actividades domésticas y familiares, que usted realiza a lo largo del día, condicionan su rendimiento profesional?

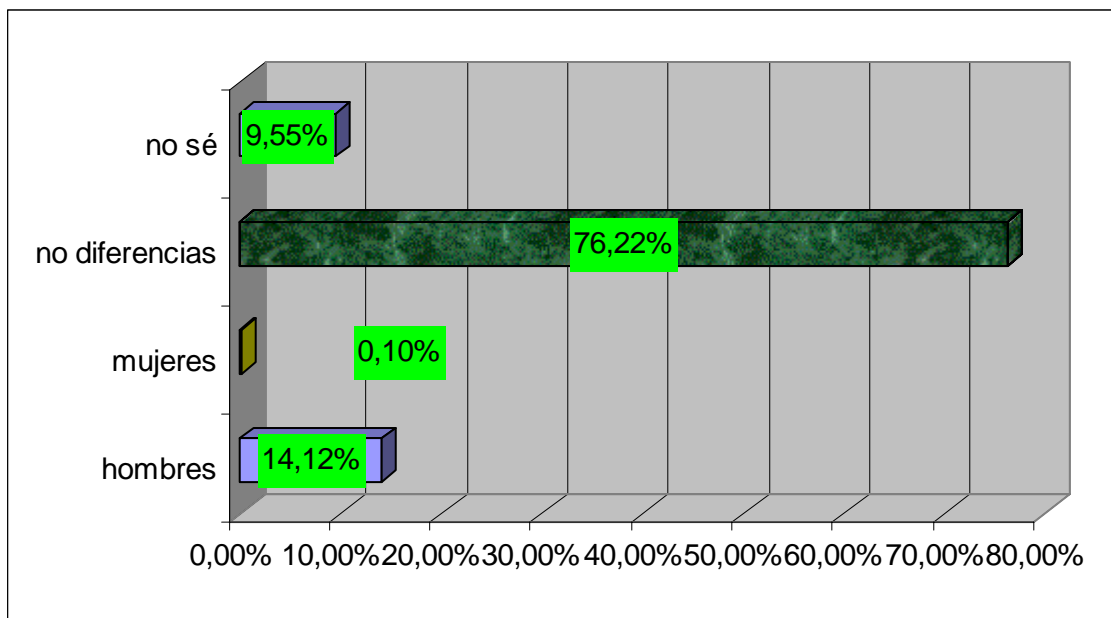


Las mujeres asumimos la doble jornada con el fin de mantener nuestra profesión y poder acceder a cargos directivos. Esto supone un desgaste personal y profesional innegable. Pero lo cierto, es que como se puede ver en esta pregunta y a lo largo del análisis que venimos haciendo de algunas de las respuestas anteriores, realmente las actividades domésticas y familiares condicionan, sólo de una forma relativa, el rendimiento profesional. Al menos, ésta es la percepción de la mayoría de las profesoras que han contestado esta cuestión.

Esto no significa que las actividades domésticas y familiares puedan seguir descansando en el esfuerzo y la dedicación de las mujeres, ya que es una situación no sólo injusta sino claramente contraria a cualquier razonamiento lógico.

Luego, no se puede seguir arguyendo que hay pocas mujeres en puestos directivos, por su necesidad de atender las tareas domésticas. Si hay pocas es por otra serie de condicionantes estructurales que hemos venido constatando en este análisis.

20º) ¿Considera usted que se acepta de la misma manera una “orden” o una “corrección” que provenga de un hombre que de una mujer?



Lo escandalosamente significativo es que nadie considera que se acepte más una orden por venir de una mujer (sólo un 0,10%). Algunas afirman que se acepta más si viene de un director y otras que no hay diferencias, pero ni a una se le ha pasado “por las mientes” plantearse si se aceptaría más una orden o corrección que proviniera de una mujer.

Esto es uno de esos handicaps estructurales cuando una mujer proyecta presentarse a un cargo directivo. En el inconsciente de todas las mujeres surge la dificultad de tener que dar una orden y saber que será aceptada. Por eso busca más y trabaja con más ahínco las relaciones.

Hay que destacar que mientras que hay muchas más profesoras (14,12%) que directores (5,66%) que afirman que se aceptan más o mejor las ordenes o las correcciones que provienen de los hombres, en el caso de las directoras la diferencia es mucho mayor. Éstas se

encuentran a 5 puntos de las directoras, ya que éstas posiblemente en la práctica hayan visto que sí hay diferencias reales

Son importantes los argumentos que expresan las propias profesoras, al argumentar las razones de estas diferencias.

En caso de que considere que hay diferencias, ¿a qué cree que puede ser debido?:

- Al tipo de educación que hemos recibido. Desde niños hemos visto como las órdenes tajantes venían del padre y las no tan tajantes, o que podían modificarse, venían de la madre.
- A motivos socio-culturales.
- No hay autoridad
- No lo sé, porque no me lo he planteado nunca, ya que no me gusta el liderazgo.
- Prefiero colaborar con el director/a antes de ser yo misma directora.
- Se acepta más de un director que sea hombre.
- Se acepta más: obedecemos antes a alguien que intimida.
- Persiste la figura del poder como el que tiene la autoridad superior.
- Esta imagen sitúa socialmente
- Se acepta más el mandato de un hombre en función de una idea previa de que el hombre manda tradicionalmente, pero en la práctica no creo que existan esas diferencias y estoy segura de que las mujeres podemos ser capaces de ejercer la misma autoridad.
- Debe de ser la voz grave, impresiona mucho más
- Cuando el director es hombre se le ve como más profesional, mientras que de una mujer se ve como algo personal

21º) ¿Cuáles de las siguientes habilidades/competencias considera usted que posee de cara a acceder y desempeñar el puesto de directora?

	%
Habilidades de liderazgo	4,76%
Dinamizar grupos y generar colaboración entre el profesorado	30,56%
Toma de decisiones rápida y en situaciones difíciles	21,53%
Habilidades de comunicación, de empatía y de relación interpersonal	41,07%
"Mano izquierda" para saber conjugar situaciones difíciles	17,56%
Dar buena imagen del centro	12,60%
Saber mediar en los conflictos que surgen en el centro	29,37%
Tener buenas relaciones con las familias del alumnado	27,18%
Saber planificar y organizar	39,58%
Habilidades de gestión económica y de obtención de recursos	12,70%
Capacidad de tolerancia a las frustraciones	13,39%
Otras habilidades	2,38%

Las mujeres valoran sobre todo las habilidades de comunicación, de empatía y de relación interpersonal (41%). También afirman que la capacidad de saber planificar y organizar es esencial para el buen ejercicio de la dirección.

Otras habilidades que valoran positivamente son capacidad de trabajo, alto grado de implicación y perfeccionismo en las tareas que se tiene el deber de hacer y exigirse un alto nivel de responsabilidad.

Otras (especificar):

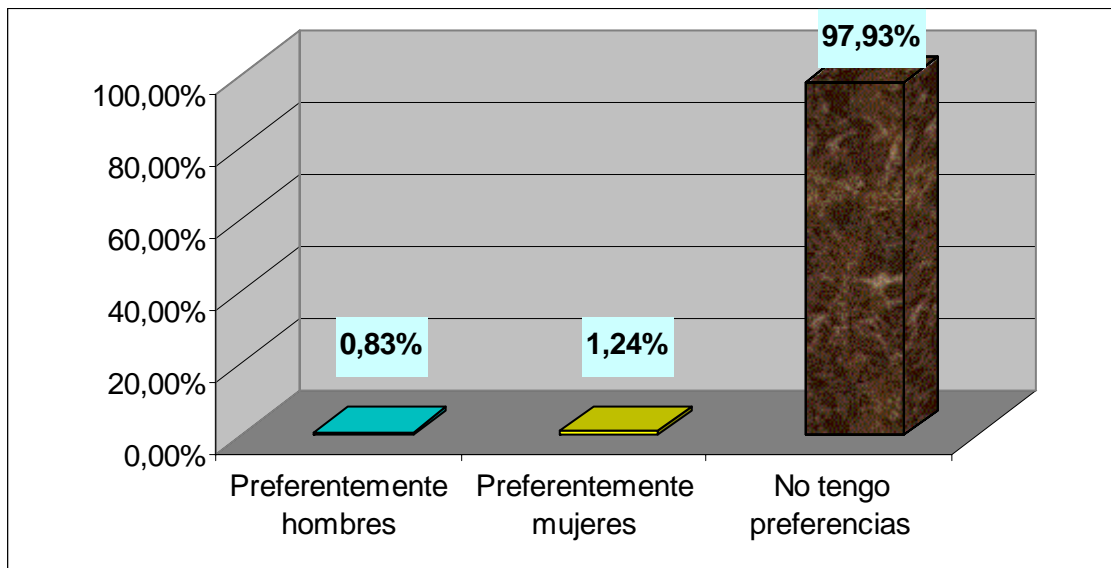
- Ninguna de las anteriores: capacidad de trabajo.
- Alto grado de implicación y perfeccionismo en las tareas que tengo el deber de hacer.
- Debe imponer autoridad. Sobreponer la responsabilidad al amiguismo.
- Me considero con habilidades para desempeñar el puesto de directora.

22º) ¿Si vd. tuviera problemas o situaciones conflictivas en el ejercicio de la dirección, buscaría ayuda o asesoramiento?

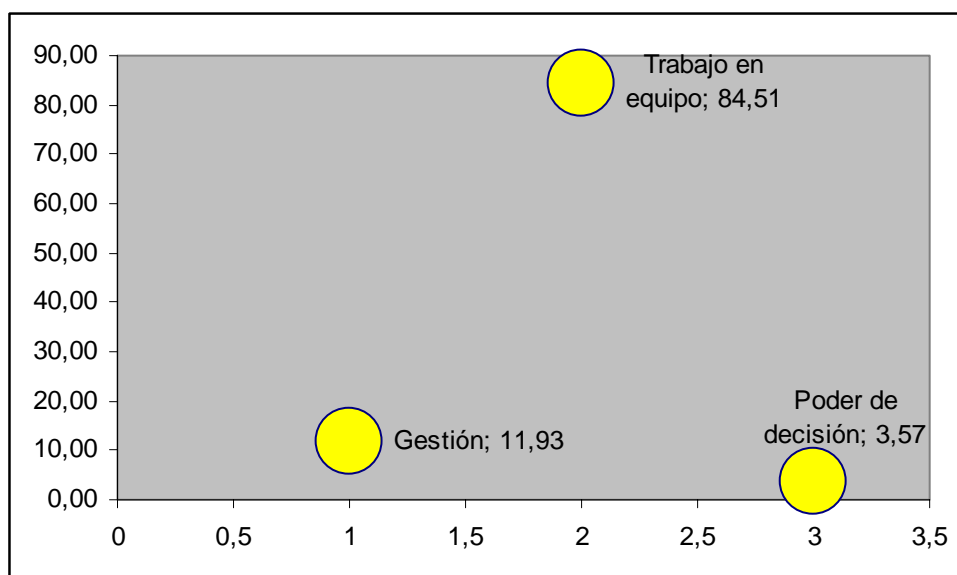
La respuesta es unánime. Todas las profesoras afirman que buscarían ayuda o asesoramiento, en caso de enfrentarse a problemas o situaciones conflictivas, en el desempeño de la función directiva.

En caso afirmativo, más habitualmente:

Ante la pregunta de a quién se la pedirían, la coincidencia es prácticamente total: casi el 100% de mujeres opinan que no tienen preferencia porque quién las ayude o asesore sea hombre o mujer.



23º) Entiende la dirección más como



El contexto organizativo escolar actual en el que nos estamos moviendo condiciona la necesidad del trabajo en equipo. Aunque ésta no sea una realidad muy habitual en los centros, no obstante, sí que es un deseo que ha calado progresivamente en todo el profesorado.

Esto se siente de una forma especial en primaria, poblado mayoritariamente por profesoras que tienden a colaborar más por necesidad profesional y que, por lo tanto, exigen a la dirección que potencie esa colaboración y que trabaje ella misma de forma coordinada y en equipo.

Dado que, además, la dirección es provisional y, posteriormente, vuelven a ser componentes del claustro de profesores/as, hay una tendencia generalizada a llevar más una línea de trabajo conjunto y compartido con el resto de los compañeros y compañeras.

24º) Señale aproximadamente el número de horas semanales que invertiría en las siguientes tareas si vd. fuera directora

Las respuestas que las profesoras han dado de forma más reiterada son las siguientes:

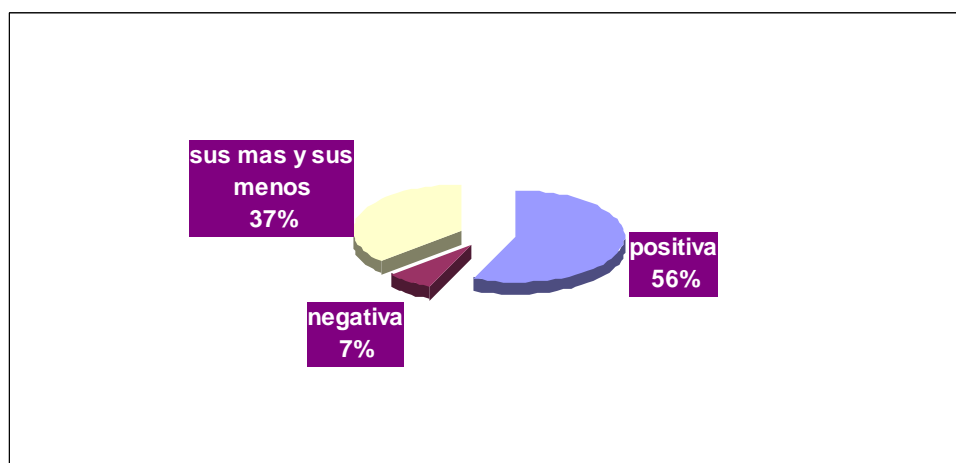
- Creo que faltan horas para dedicar a todas las tareas.
- No podría calcular, pienso que esto no se puede poner a voleo. Hay que pensarlo bien.
- Una cosa es que yo quisiera dedicar mucho tiempo al hacer pedagógico y coordinación y otra que me viera obligada a dedicar más horas a la administración y gestión, puesto que creo que el cargo es mas administrativo que de las necesidades del centro y de distintos momentos a lo largo del curso.
- No lo sé; creo que también depende de las características del centro, de profesorado, del alumnado, etc.

De las que han contestado, las medias quedan como siguen:

	Media
administración y gestión	6
liderazgo pedagógico y de coordinación	5
contacto con familias	2,8
información	2,6
control	2,6
representación	2,2
otras	3

25º) En caso de haber sido anteriormente directora ¿Cuál fue su experiencia?

De todas las profesoras encuestadas sólo han sido directoras con anterioridad 101 y la experiencia que tuvieron fue:



Para las mujeres es una experiencia positiva el acceder a los cargos de dirección, por lo que implica de perder miedo y romper barreras, tanto internas como externas; tener un entrenamiento en aquellos aspectos menos cotidianos para nosotras; poder llevar a la práctica una intervención que, de alguna forma, tiene connotaciones y valores diferentes por hacerla nosotras.

Esto se puede ver en las contestaciones que han dado algunas profesoras a esta pregunta.

- (positiva) a pesar de ser trabajoso es una experiencia enriquecedora. Se aprende mucho, sobre todo en el ámbito de las relaciones humanas.
- No tuve problemas pero no me gustan en absoluto las tareas de administración, papeleo, responsabilidades, mando, etc, que conlleva el cargo directivo.
- (positiva) entre profesores no surgen apenas conflictos y era una relación y trabajo en equipo muy buena.
- Un centro de 3 unidades donde no hubo ningún problema.

Observaciones generales reflejadas en los cuestionarios de profesoras:

- Las profesoras resolverían probablemente más eficazmente los problemas que un hombre.
- La tradición si que influye en el acceso de la mujer a puestos directivos.
- Incentivos para acceder al puesto: puntos de concursos.
- Razones para no ser directores: responsabilidad civil y penal. Exceso de responsabilidad.
- Las mujeres prefieren actuar en un segundo plano.
- Las capacidades de la mujer van más enfocadas a la docencia que a la dirección.
- Cada director/a tiene una idea muy diferente de la dirección. El tratar de cambiar el "estilo" del Centro trae dificultades especialmente con los padres.
- No existe ningún incentivo para acceder al cargo directivo.
- No hay un criterio unificado sobre la disciplina entre centros y familias, ni una línea a seguir.
- La cuestión no es el sexo son los hechos.
- Si una mujer esta preparada y desempeña su labor con eficiencia y justicia los compañeros/as sabrán valorarlo puesto que la mujer posee las mismas capacidades que el hombre para el desempeño de dicha función, porque en la realidad y en la practica no creo que existan diferencias.
- Porque si se tomaran las decisiones correctas no importa que sea una mujer.
- Porque el director/a se hace valer y si no debería abandonar su cargo
- Todo depende del funcionamiento general del centro y del resto de los compañeros.
- Todo depende de cómo se ejerza el cargo.
- Porque en algunos centros donde he estado así lo he observado.
- Depende de la capacidad de cada uno no del sexo.
- Hay mas observaciones y comentarios despectivos a la labor desempeñada por una mujer.
- Se hacen mas observaciones a la labor de la mujer que a la de un hombre y todavía quedan los que hacen comentarios ajenos a la labor que se desempeña y si que tenga con la vida privada, cosa que con los hombres no se hace.
- Para lograr su aprobación mi labor seria analizada con lupa.
- Siempre se juzga mas directamente el trabajo de una mujer y se espera más de ella.
- Porque se sigue infravalorando a la mujer.
- A la mujer en esta sociedad aun no se la toma en serio. Cuando eres mujer tienes que demostrar con fuerza y continuamente que eres eficaz y eso agota.
- Porque continua existiendo mucho machista en nuestra profesión.
- Porque las decisiones masculinas tienen mas peso por la tradición y cultura machista.
- No se puede dar gusto a todo el mundo y a veces hay que tomar decisiones que favorecen a unos y perjudican a otros, aunque se intente que sea lo más equitativo posible.
- No debería ser así, pero sin ser la mayoría siempre te encontrarías con algún pelota (con perdón por la grosería) y con algún cara sin motivos.
- Si eres una persona inteligente, justa y comprensiva los enfrentamientos disminuyen o desaparecen.
- No tienen porqué cambiar si se cumple sin abuso de poder.
- En muchas ocasiones todas ellas deben darse al mismo tiempo en mayor o en menor medida.
- No olvidarse que es maestro/a compañero/a.
- Nunca he sentido ni he visto discriminación al respecto.
- Creo que en mi centro no existen problemas de índole sexista ni a nivel profesional ni a nivel personal.
- Porque valoramos las personas por sus cualidades y capacidades y no por el sexo.
- No existe ninguna diferencia en cuanto al trato, todos tenemos los mismos derechos y deberes.
- Si se cumple con la función que se desempeña correctamente, no existe trato diferente por el sexo.
- Cada uno desempeña su función y trabajo independientemente de su pueblo.
- No observo ninguna actitud sexista.
- Porque de momento, así parece.
- No aprecio diferencias significativas por el hecho de ser mujer.
- El funcionariado es uno de los pocos espacios en los que un trato discriminatorio mas o menos evidente no es fácil que pueda producirse.
- Se nos adjudican tareas consideradas femeninas a priori. Se nos infravalora nuestra autoridad sobre los alumnos al consideramos más débiles o maternas.
- Porque ya he dicho que no creo que en el trabajo cotidiano existan diferencias y eso es una evidencia diaria.
- Porque se nos considera más vulnerables y menos informadas.
- Falta de confianza en su capacidad para dirigir un centro, fruto de una educación sexista.

Análisis de los datos obtenidos en entrevistas, grupos de discusión e historias de vida

Hemos agrupado a continuación las respuestas más significativas de las entrevistas, los grupos de discusión y las historias de vida, de acuerdo a las posibles categorías que se han ido detectando a lo largo de su análisis. A cada una de estas "ideas generadoras" o "categorías explicativas", se les ha denominado con una frase identificativa, que nos permitiera sintetizar el sentido de las explicaciones y argumentaciones que sobre ella gravitaban.

Primera "categoría": **La costumbre social.**

La mayoría de las entrevistadas afirman que la **maternidad y las responsabilidades familiares** constituyen el aspecto más importante que dificulta el acceso de las mujeres a los cargos directivos. Así, vemos que manifiestan su convicción de que las mujeres que no tienen cargas familiares disponen de mayores posibilidades reales para acceder y desarrollar tareas de dirección.

Mi compañera directora dimitió porque tenía niños pequeños y ya que hay que hacer varias actividades fuera del horario escolar, dedicar tiempo a reuniones, había un clima muy bueno y queríamos seguir en esa línea: hacer proyectos, hacer proyectos de innovación, nuevas metodologías. Mi situación personal tuvo algo que ver, facilitó el que no estoy casada, y puedo dedicar todas las horas que considere conveniente (AE).

Pues sí, probablemente sí. De hecho, las mujeres que han estado en los equipos directivos en mi centro es gente que no tiene cargas, gente de mediana edad...las mujeres ¿eh? Los hombres sí, esos han tenido hijos, en los equipos directivos que ha habido en los centros donde yo he estado (LCG).

Una mujer que decide no aceptar el cargo porque tiene cargas familiares, nunca lo decidiría un hombre. Se supone que tú en tu casa te has organizado para compartirlo: si tú en tu casa has asumido esa inferioridad eso se transmite. (B.C. de GDB)

Yo cuando estaba de Directora y de Jefe de Estudios ya eran mis hijos mayores, entonces no me supuso problema. Mis hijos estaban contentos y les gustaba que me dedicase a estas cosas. (P. de GDA)

Yo creo que influye también la manera de ser nuestra, porque yo pienso que capaces somos tan capaces como cualquiera, sin embargo, pienso que nos cuesta más desconectar que a los hombres. Pienso, no sé por qué. Problemas de hijos, más tarde de padres, la casa. Yo hablo desde mi punto de vista, en casa todo el mundo colabora pero... Yo pienso que todavía eso nos toca. Yo pienso que nos llevamos más los problemas a casa. (P de GDA)

Tener hijos pequeños es determinante. (P de GDA)

Una cosa son las responsabilidades familiares que indudablemente influyen, y sobre todo si los hijos son pequeños, y otra que creamos o no creamos que somos capaces de llevar a cabo el cargo. (Mod. 1 de GDA)

A mí no me hubiera gustado estar en la dirección, pero cuando llegas a un centro donde no hay nadie más, sabes que lo único que te queda es aceptarlo, pero molesta, cuando además ya has conseguido tu objetivo de estar cerca de casa y no quieres acumular puntos porque ya no concursarás más veces. La dirección te quita tiempo de estar con la familia y te fastidia si tienes niños pequeños. CP (SGT)

Pienso que para una mujer es mucho peor dedicarse a la dirección que para un hombre. Nosotros disponemos de más tiempo porque las cargas familiares y del hogar, las tenemos muy compartidas con la mujer. Siendo sinceros dedicamos menos tiempo a los quehaceres domésticos, aunque tengamos nuestras responsabilidades. RC (SGT).

Primero que es todo por la familia y después todo por la patria (LAD).

A pesar de que consideran que las ocupaciones domésticas no condicionan su rendimiento profesional, entienden como algo natural que sean las mujeres las que se ocupen de ellas y así lo hacen, a pesar de su dedicación a las tareas profesionales, sean de profesoras o directoras, es decir, asumen la doble jornada sin cuestionárselo demasiado.

Las mujeres que están en cargos directivos yo veo que las echan, no sé como se las pueden arreglar pero tiene hijos, casa, no sé como lo tendrán organizado en su casa, con el marido, los problemas que habrá..., eso yo ya no lo se (hombre, LCF).

Las visiones tradicionales sí creo que impiden a las mujeres acceder a los cargos directivos, pues el tener que seguir ocupándose de las responsabilidades familiares exige hacer bien dos cosas, lo de tu casa y lo de tu colegio y dos cosas es muy difícil hacerlas bien. (BRR)

Por supuesto, hay muchas mujeres que no aspiran a desempeñar un cargo, que ni se lo plantean, al menos durante unos años, cuando los niños son más pequeños, porque es una labor muy dura organizarse todos los días; no sólo las labores que tienes que desempeñar como cargo directivo..., además tienes que desempeñar las labores en casa, atendiendo a la familia y partimos de la base de que no están repartidas las tareas del hogar al 50%. El hombre no está todavía..., no las va a asumir, aunque sea un hombre muy moderno y sea un hombre muy liberal; la realidad es una cosa y la teoría otra. Siempre una mujer, o porque sea tendencia de ella a hacer las cosas o porque sea ella la que de el primer paso..., va a ser ella quien lleve el peso. Como la mujer lo sabe muchas mujeres dudarán de tener un cargo, cuando hay niños de por medio. De hecho las personas que yo conozco con cargos de responsabilidad en un Instituto son mujeres que o no tienen hijos o son ya mayores. De otra manera es prácticamente imposible (LCM).

Muchísimo. En mi caso, la existencia de dos niñas pequeñas, me supone una dedicación de tiempo muy extraordinaria, que a veces es muy difícil de cubrir. No te da tiempo para casi nada. Llevas una vida muy rápida y tienes que atender a múltiples obligaciones que te hacen incompatibles muchos aspectos. A veces hasta me pregunto si merece la pena llevar la vida que llevamos de velocidad y no parar ningún momento. Para mí es prioritario atender a mi familia y cuando se dan mis circunstancias, con otra niña más mayor que procede de un núcleo familiar distinto al actual, condiciona cómo estás en casa y todo el trabajo que tienes (SRE).

En ese momento no, en otro momento anterior sí que podía haber algún motivo para no presentarme, para no hacerme cargo de ese trabajo. Pero en ese momento ya tenía a los hijos mayores y ya no dependían tanto de mí. Entonces... no había ningún motivo que me lo impidiera. Podía dedicarle tiempo, yo sabía que podía dedicarle tiempo, porque en definitiva a estos cargos hay que dedicarles tiempo, y horas y... eso lo quitas evidentemente de tu casa y de tus hijos (LJC).

Ahora mismo no, pero en un principio sí por eso que te digo, porque al principio para desempeñar, cuando puse en marcha el CRA, hice muchas horas aquí después de trabajar, porque aparte, aparte teníamos clase, lo cual es otro punto a reivindicar ¿no? Un director que funcione bien, pues dedícale sólo a la dirección, y más en un CRA. En un principio sí que me afectó un poco porque estaba aquí y estaba allí. Que si habría ya llegado mi hija, que si tendría que estudiar... (LJC).

Yo estoy libre desde por la mañana hasta por la tarde y entonces pues eso es favorable (VCR).

Eso fue una suerte muy grande. A eso se puede equipar la soltera que no tenga cargo de padres. Es decir, una persona que no esté tan pillada con la vida familiar (VCR).

Y al principio, digo, mira es que, mi marido estaba en casa, tenía las tardes libres, a no ser que tuviera servicio, era capitán de aviación. Pero bueno, tenía que estar yo. Entonces, pues no pudo ser (VAR).

Mi profesión antes de tener la niña era fundamental en mi vida, y lo sigue siendo, pero hay dos cosas que ahora compagino. Entonces dedicaba muchísimas horas fuera del trabajo a la función, y entonces mi situación personal tuvo completamente que ver (VAD).

En este momento vital pues doy más importancia a la infancia de mi hija. Me parece que no la va a volver a tener y que tendré otras nuevas oportunidades y en el equipo que estoy ahora en absoluto me presentaría (VAD).

Porque ya mis hijos no me necesitaban. Ya mis hijos habían terminado la época de Colegio, en la cual yo no me tenía que volcar tanto, me necesitaban menos y necesitaban mucho menos tiempo que yo me dedicara a ellos. Sino, el tiempo que tienes que dedicar a la dirección no es el meramente que te marca el Ministerio, son muchas horas dedicadas en despachos y en papeles, y no me lo había permitido antes mi situación personal y familiar (VA).

En algunos casos sí, sobre todo cuando la mujer es todavía joven que tiene niños pequeños, quizás ahí sí, porque todavía las tareas domésticas o familiares recaen más en la mujer. Yo ya tengo a los hijos mayores y no me ha repercutido (GB).

Si yo hubiera tenido las hijas más pequeñas, bueno no me hubiera presentado no, porque me ha ocupado mi horario, pero me lo hubiera planteado, no esto u otras porque yo no he hecho muchas cosas por mis hijas, eso sí, mis intereses han estado muy claros y primero han sido mis hijas y después mis intereses profesionales (RG)

Bueno yo creo que sobre todo cuando los niños son pequeños sí (RG).

Las ocupaciones domésticas me da igual porque eso se puede compartir con la pareja, pero lo que sí que condiciona es la educación de los hijos, porque con los hijos hay que estar, cuando son mayores porque son mayores y cuando son pequeños porque son pequeños, porque hay que estar y eso no se delega (CP).

Yo creo que cuando una mujer no quiere acceder a equipos directivos es por motivos familiares, fundamentalmente (CP).

Las tareas domésticas en absoluto, las familiares, sí, por lo menos a nivel personal si que me ha afectado (CP).

Me parece que una limitación importante para las mujeres es la dedicación que tenemos en casa, la dedicación a la familia..... No tanto las tareas, como las preocupaciones (BMR)

Ya te he dicho que no es mucho porque no te quita tiempo en los demás, las condiciones familiares sí que les afectan, porque en un trabajo de estos de dirección, aparte del tiempo físico, te lleva mucho trabajo mental: de cómo lo hago y tal y cuando la gente, además de eso tiene una familia, unos hijos, una casa, pues está muy preocupada y esos temas les quita mucho tiempo (MM).

Son mayoritariamente elegidos los hombres, porque también tienen más tiempo libre que las mujeres. (BRR).

Pienso que para una mujer es mucho peor dedicarse a la dirección que para un hombre. Nosotros disponemos de más tiempo porque las cargas familiares y del hogar, las tenemos muy compartidas con la mujer. Siendo sinceros dedicamos menos tiempo a los quehaceres domésticos, aunque tengamos nuestras responsabilidades. RD (SGT)

La opinión de los hombres entrevistados confirma esta misma línea.

A mí me parece que es porque les coge, o les suele coger con muchas cargas familiares, de niños que están en proceso si no de crianza sí de gran atención porque están escolarizados, porque tiene que estar atendiendo de las funciones domésticas y eso les crea... Claro, los cargos directivos tienen una exigencia y dedicación temporal que no están escritas. Y eso las frenaba a la hora de decidirse. Por gustarles yo creo que sí. Las circunstancias familiares les retraían (LEH).

Y aunque existen hombres que también tienen cargas familiares, se considera que no existe una corresponsabilidad familiar.

Sin embargo (nuestro colectivo) sigue siendo sensible a la tradición. La mujer sigue siendo clave para la atención de la casa y para la atención de los niños (LEH).

Pero las mujeres siguen siendo valoradas por su trabajo como madres, si en función de esto vamos creando nuestra identidad, cómo vamos a poder romper con esa valoración que nos hacen y romper con esa expectativa.

Las madres las encuentro mucho más centradas que a los padres de los chicos. Yo encuentro en los hombres mucho despiste. Despiste en cuanto a la educación con los hijos. Con la propia cuestión suya dentro de casa. Yo he visto padres literalmente acobardados ante sus hijos en el instituto sin saber si tratarlo con autoridad, si dejarlo libre. Si lo dejamos libre hace lo que quiere. Si lo dejamos libre se marcha de casa. En cambio veo a las madres más dispuesta a otro tipo de dialéctica con sus hijos. 'Siéntate, vamos a hablar. Si suspendes este curso que vamos a hacer. ¿Qué vas a hacer? Y de hecho quienes más acuden a mí a hablar de sus hijos son las madres. Los hombres huyen e incluso a veces hay que pillarlos a la fuerza. Por cada diez mujeres hay un hombre (LHE).

Sin embargo, del total de directoras entrevistadas, más del 70% de los casos tienen cargas familiares y, sin embargo, han decidido ocupar el cargo de directora. Por ello consideramos que no es el hecho de la maternidad lo que es una barrera en el acceso a los cargos directivos, sino la **falta de corresponsabilidad y la escasa participación de los otros componentes de la familia en el cuidado de la familia y del hogar.**

Lleva mucho tiempo y si no tienes a alguien que te respalde no es posible hacerlo. Si tienes una familia no puedes hacerlo a no ser que tengas ayuda (LEA).

Yo creo que los hombres de hoy en día no tienen tantas responsabilidades en la casa, no ya de hacer cosas físicas, sino de responsabilidades, de organizar las actividades de los hijos. Se reparte de forma diferente y así los hombres tienen más posibilidad de poderse dedicar a esos cargos (LCM).

Veo que compañeros míos, en mi situación, que tienen hijos de la misma edad..., que pienso se preocupan por ellos, sí se presentan. Supongo que tendrán a alguien que por las tardes cuide de sus hijos (LCG).

En ese momento no, en otro momento anterior sí que podía haber algún motivo para no presentarme, para no hacerme cargo de ese trabajo. Pero en ese momento ya tenía a los hijos mayores y ya no dependían tanto de mí. Entonces... no había ningún motivo que me lo impidiera. Podía dedicarle tiempo, yo sabía que podía dedicarle tiempo, porque en definitiva a estos cargos hay que dedicarles tiempo, y horas y... eso lo quitas evidentemente de tu casa y de tus hijos (LJC).

Pues a lo mejor es que todavía se considera que manda más un hombre que una mujer, o no se, no te sabría decir una razón. Nos verán más como secretarais que como directoras (IG).

Yo creo que por norma, por una parte están todas esas complicaciones personales y familiares que tenemos, que siguen estando ahí y que es una tontería ignorarlas. Yo creo que todavía hoy se sigue pensando que si el niño está enfermo, sea la madre la que pida el permiso, y no el padre (LJR).

Sin embargo, casi ninguna de las entrevistadas se queja de la falta de colaboración de sus compañeros en las tareas de casa. Sólo alguna de ellas hace referencia a este preocupante hecho.

Sí, creo que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres (...) aunque creo que es una concepción errónea de las propias mujeres (BRA)

(...) desde luego todas las mujeres se quejan, salen del colegio corriendo, porque.....les esperan las tareas domésticas, cosa que a los hombres no, no les esperan. (BPR)

Pues yo creo que esto es por tradición, sí, sí, por la cultura, no por la educación, por la cultura, que yo creo que la cultura es algo más arraigado. La educación es lo que tenemos más cercano ¿no? Es lo que vamos aprendiendo. Esto que vamos aprendiendo todavía no está arraigado en nosotros para que nuestro comportamiento sea diferente. Porque luego cuando teorizas con los hombres te dan la razón, pero es a nivel teórico, luego resulta que a la hora de la actuación, actúan igual, ¿no? Me parece a mí. (BPR)

El compartir estas tareas en condiciones de igualdad real, no sólo el ayudar al otro, sí que supondrían un revulsivo para el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad donde pudieran manifestar y hacer prácticos todos sus conocimientos, saberes y habilidades. De hecho, las personas que tienen este apoyo han podido dedicarse con más comodidad a esta actividad.

Yo no tuve problemas por el respaldo de mi pareja (LEA).

La situación familiar, a nivel de familia, sobre todo de cónyuge siempre ha sido de animación. Los dos pertenecemos a la misma profesión y entonces ha sido una gran ayuda. Siempre me ha animado para que acepte tareas de dirección y he podido comentar con el cualquiera de las dificultades que han surgido (GC)

Las ocupaciones domésticas no me condicionan. Si te organizas bien todo es posible. A veces quito tiempo a mi familia, peor lo entienden bien y ahora que los hijos son mayores es más fácil incluso para mí que no sabría que hacer si llegara muy pronto a mi casa. Es verdad que también tienes que arreglar cosas en casa, como un buen reparto de tareas. Yo en mi caso me siento privilegiada y lo he tenido fácil porque al ser los dos de la enseñanza a igual trabajo, reparto de casa igualitario o en algunos casos más trabajo para él que tiene un horario mejor (VA).

Esto supone que aquellas otras, que han tenido que organizar su vida familiar para poder disponer del tiempo necesario que comporta compatibilizar la doble jornada (el cargo de dirección y la vida familiar) en solitario, no sólo se encuentran con más dificultades, sino que se sienten más propensas a no presentarse o a abandonar esos cargos de dirección.

Yo lo que no puedo es intentar trabajar, atender a mis hijas. Se que tengo que delegar parte de mis funciones en una guardería, en una personas, en un familiar. No soy dios no puedo estar en dos sitios a la vez (LEV).

Siempre las mujeres tenemos más complicaciones, la familia, los hijos (LCG).

[Preguntado sobre "si fuera tu mujer la que tuviera que asumir un cargo, si lo podría hacer igual de compatible", LCF -hombre- contesta espontáneamente] no, porque la casa perdería las riendas, a ella le costaría más. [Más adelante cuando se le pregunta si las visiones más tradicionales acerca de la mujer impiden su acceso a los cargos directivos, contesta] está ahí metido en la mujer, algo que le impide..., también lo del hogar..., no se plantean llegar a la dirección (...) Algo de miles de miles de años, supongo, porque vivimos en sociedades machistas y eso se lleva al trabajo. Los hombres llevamos mandando y siendo líderes desde la prehistoria..., son muchos años y aunque han cambiado muchísimo las cosas, hay algo que está dentro de la mujer y también dentro del hombre (LCF).

Bueno sí, por supuesto. Yo en ese momento tenía ya a los niños un poco mayores. Seguramente que no lo habría podido hacer unos años antes, porque bueno, sabes que tengo cuatro hijos y mientras eran muy pequeños el Centro de Profesores tenía el horario partido, yo tenía que estar allí por la mañana, no muy pronto, pero estaba

hasta las dos y pico, y luego por la tarde, tampoco ibas muy pronto, ibas a lo mejor a las cinco, pero luego te quedabas a lo mejor hasta las diez. Entonces eso hubiera sido terrible, no hubiera podido hacerlo. Por otra parte el otro aspecto es que a mí esto del trabajo en equipo me interesó siempre muchísimo, y acababa de tener una experiencia negativa en mi propio instituto, entonces salió la plaza del CEP y pensé en intentarlo, lo había intentado desde el departamento y... bueno, fue un desastre. Entonces pensé que podía ser una oportunidad intentarlo en otro lado. Fueron esas dos cosas las que me hicieron... una la posibilidad de que los niños ya eran mayores y no dependían tanto de mí y la otra ésta...(LJR).

Un tanto por ciento muy elevado..., a que cuando tienen que elegir entre la familia y el trabajo, eligen la familia. Esa es la primera. Y la segunda, pues que han asumido el papel tradicional de una mujer sin cargos de responsabilidades y cómodas y tranquilas. Prefieren que la responsabilidad gorda la lleve el marido en el trabajo y ellas la responsabilidad de la familia y.....lo de siempre. (BCR)

Hay pocas mujeres en los equipos directivos, porque priorizamos otras cosas, antes que al dirección, por ejemplo la familia, el tiempo libre... (BRA)

Como te he dicho antes, yo me he encontrado casi siempre con mujeres, pero creen que la disponibilidad horaria y el incremento salarial serían las razones por las que los hombres se presentan más a cargos de dirección. La mujer, hoy por hoy, sigue ocupándose de las tareas de casa (LMV).

Un exponente de la posición de buena parte de los hombres es esta última respuesta, dada por un hombre considerado "progresista" y "sensible" con los temas de género. Pero, en general, no sólo tienen asumido que el ámbito familiar es un terreno "propiamente" de las mujeres, sino que valoran que las mujeres han de asumir esa responsabilidad y que se sentirían frustradas si no lo hacen.

Uno de los directores entrevistados, repensando la dedicación de las mujeres, se da cuenta de que éstas, cuando están motivadas y animadas en una tarea, se implican en la misma sin que el tiempo de dedicación suponga un excesivo freno. Pero las tareas a las que hace referencia, como siempre, son "subordinadas", de "ayuda", en un segundo plano y tareas relacionadas con la prolongación de los roles maternos.

Estoy ahora pensando que en otras cosas, por ejemplo, en colaborar con actividades complementarias y extraescolares, es fácil contar con ellas. Y después poner una sobrecarga de horarios y a eso sí van. Por ejemplo, a la obra de teatro por ejemplo. En el grupo de convenio que he tenido en dos ocasiones he tenido muchas colaboradoras. Eso significa esfuerzos y dedicación (LHE).

El tener que compaginar las tareas y responsabilidades familiares exigiría a los hombres renunciar a una situación de privilegio y de explotación de sus compañeras. Y ésta no es una opción planteable para ellos, pues es una situación muy cómoda, a la que no están dispuestos a renunciar por propia iniciativa. Hemos encontrado mujeres en las entrevistas que introducen el planteamiento de la comodidad, saliendo a la luz la doble carga de las mujeres, no como un problema de las mujeres, sino como una responsabilidad de los hombres.

Los hombres tienen menos responsabilidades y ellos priorizan el trabajo... Es más cómodo ir a trabajar que estar durmiendo al niño (CE).

El hecho de tener que tener como prioridad el tema familiar te hace tener un parón en otras actividades que te exigen tiempo. A veces los maridos también, porque en la configuración de las tareas familiares no les parece oportuno, porque hay algo que se abandona (BE).

Yo creo que sinceramente, creo que la gente somos muy cómodos, pero también tiene su... también tiene su explicación, realmente un cargo directivo lleva mucho tiempo, muchas horas. Y la gente en ese sentido es cómoda, da sus clases, se va y no tiene ninguna otra responsabilidad, y un cargo directivo, pues no. Son muchas horas, es una responsabilidad muy alta y la administración yo creo que no, no termina de apreciar y valorar realmente al cargo directivo en la medida en la que debería. Y luego tampoco está retribuido económicamente como debiera, porque realmente, es que haces muchísimas más horas que nadie, no tienes vacaciones como la mayor parte de la gente, con quince días la mayor parte de las veces te tienes que despachar, y la retribución económica es miserable. O sea, que la gente no tiene una motivación a no ser que sea, pues eso, que le vaya mucho, que piense que realmente puede hacer algo y tenga una disponibilidad muy grande... que tenga algún otro tipo de motivación que puede ser hasta política, pero no teniendo otro tipo de motivación, la verdad es que la gente se resiste (LJE).

En general, el centro adopta una actitud paternalista ante la mujer profesora, considerando que ésta tiene que ocuparse de la casa, y, "liberándola", por tanto, de tareas que puedan sobrecargarla (LMH).

No es que las mujeres rehuyan de los cargos directivos, es que los hombres rehuyen de las responsabilidades familiares.

Segunda "categoría": La dirección jerárquica e individualista.

La mayoría de las entrevistadas "chocan" con la concepción tradicional de lo que se entiende y espera que sea la dirección de un centro escolar: una práctica ligada a una visión de mando jerárquico y vinculado a una persona concreta.

Somos más rápidos a la hora de resolver los problemas y no nos dejamos llevar de sentimentalismos. JM (SGT)

Se tienen que dar ambas situaciones, la decisión colegiada y la individual, sobre todo si eres director de centro, donde las dificultades que surgen en determinados momentos son importantes y no se pueden posponer. RC (SGT)

Yo también pienso que en determinadas situaciones, cuando eres el director hay que resolver rápidamente sin esperar a consultar la decisión JM (SGT)

Se ha asimilado tanto el poder y la autoridad con los hombres, que cuando las mujeres llegan no están convencidas de que ese es su sitio.

Equipo directivo formado por cuatro mujeres. Yo me acuerdo que íbamos en mi coche a la reunión de inspección y me acuerdo que me decía, ¿tú crees que será legal que seamos cuatro mujeres? Era 1.981(LAA).

Cuando hablamos de ser ambiciosa, de ser competitiva, se consideran valores en un hombre y defectos en una mujer (LAA).

Tampoco hubiese sido adecuado que de los tres cargos hubiese elegido y las tres hubiésemos sido mujeres (LJP).

Con lo cual si pensamos que los cargos directivos se ubican siempre en hombres, hombres por cese, por nota, la fuerza, la seguridad, el no sé qué (LJP).

Tengo que asumir que algunos hombres aceptan desde luego mucho más la dirección de hombres que de mujeres (LJP).

Ahora cuando veo que en la figura del hombre director, veo que se asume con más facilidad las tareas que dice. En estos dos últimos años es cuando me he dado cuenta de ello y he pensado, ¡jolin! Pues estos sí que asumen bien las decisiones, será porque vienen de otro hombre (LJP).

Cuando llegó la hora de hacer la elección el director, solíamos reunirnos en una comida de trabajo y hablábamos un poco sobre quién podía ser... yo me doy cuenta de que en esa comida, bueno había siempre más señores que señoras en ella, eso también es verdad, pero siempre salían muchas más propuestas de nombres de señores que de señoras para el cargo de director. Luego ya los otros cargos, pues bueno... ya podían ser secretaria y tal. Y es muy curioso porque cuando una mujer proponía el nombre de una mujer, caía como de sorpresa, y son gente que en la vida se reconocerían como machistas, y además ellos, a los mejor no lo son (LJR).

Consideran que la dirección colegiada es la más adecuada. Prefieren que el equipo directivo sea mixto (hombres y mujeres). Y afirman que la función principal ha de ser la creación de un buen clima. Al tiempo que apuestan por el consenso, el diálogo, y la potenciación de las relaciones humanas.

Yo procuro el consenso, es muy negativo el enfrentamiento entre profesores, por lo que es mejor aplazar las cosas para buscar el consenso, es mas efectivo a largo plazo (LEA).

Colegiada. No me gusta el estilo de dirección individual "que corta el bacalao". Los problemas los hemos resuelto trabajando en equipo. No queremos que se estropee el clima y la relación de trabajo. Si no hay un buen ambiente no funciona... (AE).

Si, sí, como la vida. Lo mixto es estupendo (LET).

Mi actual directora es artífice no sólo de una gestión de centro más que correcta, sino que ha sabido, además, resolver situaciones de crisis con la diplomacia propia de quien ostenta un puesto directivo, consiguiendo la colaboración de padres, alumnos y especialmente de subordinados. Ejerce una dirección colegiada (LMV)

Hay una diferencia rotunda. Mucho más participativa, hasta en los espacios. Cuando yo llegué, el espacio el despacho del director era como un recinto sagrado, en cambio, luego la dirección se convirtió en un lugar de encuentro, de convivencia (BE).

A mí me gusta el equipo mixto, por que todos tenemos cosas buenas, cada uno puede aportar algo diferente (CE).

Es muy importante el equipo con el que cuentes porque eso determina que las decisiones sean colegiadas y que los problemas sean menos problemas cuando trabajas de forma conjunta (ECL).

Debe ser colegiada en todo momento. Semanalmente nos reunimos dos horas para estar todos al corriente de todo, los problemas que se pueden dar. En los diferentes sectores. Se tratan los problemas colegiadamente. Cuatro ojos ven más que dos, todas las aportaciones son fundamentales (LCM).

Bueno pues... que no se lo plantee como un mando porque es una dirección muy diferente a la de un instituto, tú en un instituto diriges a alumnos y el grupo de profesores, realmente tienes muy poca capacidad de dirección sobre ellos, en cambio, ahí diriges a un grupo de asesores que son profesores y un poco más, porque son gente que se han formado para ser un poco más, son bastante susceptibles, entonces hay que contar con su opinión siempre, aunque luego no siempre la puedas respetar y tengas que convencerles de que bueno, que no es a veces lo mejor. Es una dirección que hay que llevar con mucha mano izquierda porque son gente muy susceptible (LJR).

Yo creo que la coordinación pedagógica. Bueno el buen clima yo creo que sería el denominador común. Yo creo que para trabajar tienes que estar a gusto con la gente y en buen ambiente, porque si no, es que no puedes, de verdad, es que no puedes, tanto con los alumnos como con los profesores. Y luego, a mí sí me ha preocupado mucho siempre la coordinación, el trabajar de forma conjunta. Ya hace muchos años que en los nuestro se hablaba de una coordinación, y era una coordinación entre los profesores de ciencias, y es que realmente es fundamental. Yo creo que la coordinación es muy, pero muy importante. Y luego yo creo que otra cosa que es muy importante también es el llevar al trabajo el orden, el ser disciplinado uno consigo mismo, ser disciplinado, puntual... eso los alumnos lo valoran mucho, se quiera o no se quiera. Eso está claro (LJE).

Nadie ha podido decir que ha habido un rasgo de despotismo, de aprovechamiento, de nada (VCR).

Sí, yo necesito el consenso de todos mis compañeros para que nadie piense que yo doy un paso por mi cuenta, es decir, que lo que voy a hacer lo deben conocer todos, saber todos, e implícitamente, si yo supiera que va a ser bueno y supiera que lo van a aprobar, no lo propondría (VCR).

Pues los problemas de disciplina es que eran mínimos. Pues no sé, el resumen sería una cal y una de arena, o dos de cal y una de arena, depende de lo que llames cal y arena (VCR).

Y a lo mejor se me ha escapado la mano en 30 años una vez o dos, se me han escapado dos millones de besos y de caricias y de interrogantes: "¿qué te pasa, te veo mala cara hoy" y de hablar con sus padres y con el barrio entero. O sea, yo creo que ahí radica la autoridad, no en meter miedo, ni en castigar (VCR).

Hacíamos realmente lo que era un equipo directivo, y lo que yo llamo responsable, trabajábamos en colaboración. Y bien (VAR).

Pero llegaba la hora de la comida y ahí había que estar, entonces claro, yo no quería estar más tiempo. Pero bueno, ya lo acepté, y bien una vez que estuve vi que las cosas se pueden hacer y se puede ayudar y que yo creo que también aprendes cosas, y no sé, es una forma más de comunicarte con la gente y una forma más de llegar a ellos (VAR).

Yo creo que lo importante era que había colaboración con el grupo, que el director hacía de director y si tenía que hacer de secretario hacía y si tenía que hacer de jefe de estudios (VAR).

Entonces necesito para trabajar un equipo de colaboración conjunta y de consenso (VAD).

Me ha permitido conocer al alumnado, todas las problemáticas que tienen y me ha permitido tener una visión más grande de la vida, en general, sobre todo en dimensión humana mucho (VAD).

Me parece que un equipo no funciona si no es de forma colegiada y donde la jerarquía no decida constantemente, o sea que no sea al final el director, aunque te escuche, el que decida (VAD).

Se pasa la vida haciendo documentación para estadísticas, para informes, para datos, para matriculas, para rematriculas. Es tal la burocracia que el resto, se tiene muy poco tiempo para dedicarle. Me parece una desproporción tremenda (VAD).

Creo que es lo fundamental, el respeto a los demás, y el no tener muy decidido de antemano que aunque escuche va a hacer lo que le da la gana (VAD).

Estaba demasiado metida, demasiado implicada, no era un trabajo más. El colegio me absorbía demasiado. Eso no quiere decir que no lo hiciera con gusto, lo hacía a gusto (VML).

Todo el peso del trabajo me lo automané porque la gente cambiaba cada año y no había un equipo estable (VML).

Buscaba que lo que yo pensaba estuviese de acuerdo todo el mundo. Exponía las situaciones con objetividad, con los pros y los contras que yo veía y cuál era mi postura e intentaba que se llegara a un consenso (VML).

Siempre colegiada. El centro es de todos, ya han pasado los tiempos en los que el director era una gran autoridad y todas teníamos que obedecer.

Las cuestiones las resolvemos conjuntamente para ello tenemos organizadas las reuniones y momentos de encuentro que faciliten la comunicación y la cooperación. Noto que el profesorado colabora y cuando se les consulta responden (VA).

El anterior equipo lo había llevado de otra manera yo lo he llevado de otra manera diferente, y yo he diversificado mucho más los papeles que estaban entonces y yo he llevado mi parte, la jefe de estudios ha llevado lo suyo, la secretaria ha llevado lo suyo Y sin embargo, antes la directora llevaba prácticamente todo y entonces no había tanto conocimiento del colegio (RG)

Yo he repartido muchísimo los papeles y repito que la secretaria ha llevado toda su parte, a mí me llamaban a veces de la Dirección Provincial y decía, no, no, espera que venga MariFé, que venga la otra persona porque lo lleva o la jefe de estudios o yo le decía a la jefe de estudios, da un toque, por favor, a éste. Yo creo que cada uno debe asumir su papel, no tengo por qué quitarles autoridad y no me creo en, bueno pues, no voy a decir la expresión típica, pero bueno, aquí cada uno debe asumir sus papeles y es que el centro funciona por una serie de personas no por la dirección del centro, por la directora o el director (RG).

Entonces tiene que ser una acción conjunta de todo el personal (RG).

Y hemos tomado las decisiones, muy pocas veces las he tomado por mí misma, siempre consensuado como mínimo por ellas y muchas veces, muchos problemas por todo los profesores o por los profesores y el Consejo Escolar con los cuales me llevaba yo muy bien, les he dicho: chicos pasar aquí, vamos a hablar esto porque me parece que debe ser así, evidentemente. (RG)

Entonces yo tomaba la última decisión pero ellos son los que han llevado el centro.(RG)

Individual, creo que te ha quedado claro, que de ninguna manera, de ninguna de las maneras. No lo he hecho nunca y si alguna vez he pecado de soberbia ha sido por omisión. No en absoluto, todo se trata en grupo (CP).

A mí me parece que en este caso, resolver los conflictos a nivel global, hace que se empiecen a quitar los rumores esos pequeños y eso sí que lo he procurado hacer así y me ha dado resultado, bueno creo, esa es mi percepción (MM).

Destacaría como tareas fundamentales el buen clima y la gestión. El rendimiento de los alumnos creo que no depende del director. También es importante resolver todo lo que se vaya presentando a lo largo del curso.(BRR)

Si en las circunstancias que estás contando hay mixto, puede ser que sea bueno o mejor, pero contando primero con las premisas que tú dices. No por que tenga que ver 1 hombre, 2 mujeres, 2 hombres, 1 mujer. Pero si dentro de que sea un equipo que se lleva bien, que sea creativo, que tenga ganas de trabajar, que tenga proyectos... si encima es mixto, mejor, porque representa a la totalidad del Claustro. (M.S. de GDB)

Yo cuando fui directora, algo que me criticaron de una manera solapada, cómo había puesto al Jefe de Estudios y al Secretario los dos hombres. Yo no vi en este momento si eran hombres o mujeres, yo sólo vi que en el CRA lo que convenía; y fue algo que no me esperaba, era como que yo tenía que haber cogido a alguna mujer. (Mod. 2 de GDA)

Las dificultades más importantes se derivan de la soledad porque yo creo que es muy diferente contar con un equipo para resolver los problemas que vayan surgiendo que estar sola para resolverlos CP (SGT)

A mí me gustaría tener equipo y no estar sola. Creo que es una situación muy negativa en todos los aspectos. Las decisiones se toman mucho mejor de forma colegiada, a veces sólo para que te las ratifiquen los otros o para poderte dar diferentes puntos de vista. CP (SGT)

Para mí, los equipos deben ser mixtos porque se aportan más ideas diferentes, creo que los hombres y las mujeres nos complementamos perfectamente en el trabajo. RD (SGT)

A veces te gustaría contar con la opinión de otra persona para saber que no te estás equivocando y sobre todo se echa mucho de menos no poder hablar sobre los acontecimientos que te van sucediendo en el centro. CP (SGT).

A mí me gusta trabajar en equipo con el resto de los compañeros, casi siempre consulto cualquier decisión que tenga que tomar. EM (SGT)

Desde mi puesto de secretaria, todas las decisiones hay que tomarlas colegiadas y de acuerdo con los demás. RD (SGT)

Incluso aparece la idea de una dirección colegiada, aunque no esté de acuerdo con el carácter personal y se sea más individualista.

No, no, no, no, yo soy un poco tirana y un poco facha en ese sentido, en el sentido de la palabra pero valoro el grupo fundamentalmente sobre... y además tres, cuatro cabezas pensantes, piensan más que yo, está claro. No es que sea mi estilo, no, no, no lo es, pero es lo que hay que hacer (CP).

Por otro lado, entienden y valoran positivamente el que en determinados momentos el director o directora deba ser tajante, decidido/a, y tener "mano izquierda", expresión muy reiterada en varios momentos.

Es importante la mano izquierda. A mí por ejemplo, en Pampliega estuve muy a gusto; pero también un propósito que teníamos el equipo Directivo era el atender mucho a los profesores como personas. Era un objetivo que teníamos, porque las leyes, las cosas te vienen dadas, los proyectos se van haciendo poco a poco, pero tienes que tener un apoyo, y para tener un apoyo uno de los objetivos era el atender a la cuestión personal, que la gente estuviera a gusto, y para ello había que decir cosas porque te venían impuestas pero también teníamos la mano izquierda de decírselo de una manera... (M.S. de GDB)

Yo creo que en unos momentos debe ser flexible, cuando las circunstancias lo permitan. Pero si alguna vez tiene que tomar una decisión sería que sea tajante. A veces hay grupos que son "tiquismiquis", hay veces que hay tonterías y ñoñerías. Hay veces que nos contagiamos de los niños. En los Claustros se nota, hay veces que hay actitudes infantiles, y el Director deberá decir que esto es así y no hay vuelta de hoja. (M.S. de GDB)

Yo he visto desde fuera, que el carácter que tenga un Director es el que condiciona todo, es el que pone las trabas porque puede crear conflictos... visto desde abajo. Es una figura clave, tienes que tener mano izquierda, tienes que saber llevar a los compañeros, debes saber hacer, no sólo criticar. (M.P. de GDA)

Frente a una visión del liderazgo centrado en la figura unipersonal del o la "líder", que rechazan, algunas de las entrevistadas proponen un liderazgo compartido entre toda la comunidad educativa. Más que buscar ser reconocida por las demás personas componentes del centro, lo que se busca es que todas y todos se corresponsabilicen en llevar a delante el proyecto educativo del centro, siendo la directora la primera en ello.

Creo que no hace falta ser líder para ser directora de un centro, hace falta ser dialogante, abierta, tener una idea de lo que quieres cambiar, una idea clara de lo que quieres para ese centro, ser paciente... Estas habilidades las tienen más desarrolladas las mujeres. Pero no hace falta ser líder, si lo eres mejor, pero no hace falta ser líder (ME).

Yo creo que la competencia directiva es independiente del género. Se realizan tareas inherentes al puesto y que pueden ser desempeñadas igualmente por hombres y mujeres. Considero, de todas formas, prioritaria la seguridad en el ejercicio de sus funciones, así como la seriedad en el desempeño del puesto, en el sentido de transmitir una imagen que sirva de referencia al alumnado. (LMM)

Yo creo que no se puede generalizar, en ocho años se ha dado un poco de todo. En términos generales yo creo que quien asume la dirección tiene que ejercer un cierto liderazgo, y ese liderazgo le lleva a en cantidad de momentos tomar decisiones unipersonales que lógicamente después refuerza y reafirma con su equipo, aunque no sea nada más que por que así está en el reglamento, que tienen que ser decisiones colegiadas y como tu equipo lo has nombrado tú, sería muy difícil encontrarte con alguien que te combatiera, ahora, lógicamente, a la hora de tomar esas decisiones hablas, comentas... (LJP).

No hay ningún problema en el Centro que no lo tratemos entre los tres, ninguno. Aparte de que te quita responsabilidades, vamos no te quita, parece que disminuyen un poco las responsabilidades y sobre todo teniendo la opinión consensuándola con los demás miembros del equipo te da más seguridad, por lo menos a mí me parece (IG).

No, no. Trabajamos de forma colegiada. Eso sí. En todos los aspectos que tenemos que resolver, actuamos de forma colegiada. Lo comentamos, lo compartimos y siempre nos aconsejamos unos a otros con entera confianza. Me gusta trabajar en un equipo así. (GB) (Secretaría)

(...) sepamos que el Centro es de todos no del equipo directivo. Que es lo que yo he intentado hacer en todo momento. El Centro no lo forma el equipo directivo, el equipo directivo es una parte y el resto de los compañeros son tan importantes como el equipo directivo con una labor conjunta y todos a la vez. (GC)

La mayoría de directoras entrevistadas valoran mucho todas las funciones que tiene que ver con el liderazgo pedagógico y social, con las relaciones adecuadas entre compañeros/as, es decir trabajan para conseguir una corresponsabilidad de todos los compañeros y compañeras en las tareas, aunque reconocen que es difícil.

(...) un liderazgo pedagógico ya implica que pedagógicamente estás preparada para la coordinación, para los aprendizajes, para..., la innovación. Y el liderazgo social, las relaciones, si lo tienes vas a saber motivar, vas a saber crear interés, vas a saber incentivar, que toda la gente trabaje, que se responsabilice (BCR).

La dirección me permite llevar a cabo un proyecto pedagógico, otorgándome las herramientas que posibilitan un funcionamiento distinto. Esto es inviable desde otra posición (LMM).

Me gusta que se ejerza la dirección de forma colegiada, porque me gusta más opiniones que la mía, estar apoyada y tener también relación con los compañeros (BSA).

La verdad es que incluso intentas mantener una relación más cercana con los compañeros porque sabes que depende de que ellos trabajen y estén a gusto, para que las cosas funcionen en el centro y a veces tragas por situaciones que en otros momentos no te hubieran parecido bien. RD (SGT)

Uno de los aspectos en los que se incide bastante, y parece que puede ser garantía de que un centro funcione, es que el profesorado esté contento, que en cierta manera se le "tenga en cuenta" y pueda existir una cierta "familiaridad".

Yo creo que primero hay que tener contentos a los profesores, eso es lo que va a dar un buen clima. Si tienes al profesorado contento e implicado, lo demás viene por añadidura. (P de GDA)

Es fundamental apoyar al profesorado. (A.S. de GDA)

Es importante escuchar... A veces viene alguien a mi despacho, y sólo quiere hablar y que se le escuche, y ¡para eso estamos!. Nosotros hemos conseguido mejorar el clima muchísimo, poniendo una sala de café. Es vital. Es una sala en la que puedas charlar, relajarse, tomar un pincho... Tener un sitio de asueto es vital. Hay que buscar estrategias para juntarnos, para "celebrar"... (A.S. de GDA)

En mi colegio, que es muy pequeño, somos como una familia. Yo ahora me he venido de tomar un café con las que se han jubilado, las unas y las otras... por lo menos 20, y ahí se han quedado. Somos como una familia, el viernes tenemos almuerzo en el recreo..., es una relación como de familia. Hoy la exclusiva la hemos dedicado a hacernos el disfraz de Carnaval... Yo muchas veces lo he pensado, cuando oyes que en otros sitios pasa esto y aquello, yo no aguantaría. (B.C. de GDB)

Lo que parece que es unánime en todas las entrevistas realizadas es el rechazo al enfoque jerárquico de la dirección y su atribución, en la práctica, al modelo masculino y al ejercicio habitual de los hombres directores.

Sí que es verdad, que yo, por ejemplo, igual por miedo a tomar una decisión en la que luego me equivoque, que si es un hombre no lo tiene, o por el funcionamiento del equipo en sí (...), formado sobre una base en la que estamos las tres de acuerdo y las tres en ello, yo siempre suelo hablar todas las cosas con ellas, aunque la última en tomar la decisión sea yo, pero ellas siempre tienen conocimiento de todo. En otros equipos en los que he estado, en los que éramos mujeres las del equipo, y el hombre era el director, nos enterábamos de menos cosas y creo que aquí pasaba lo mismo, cuando el hombre era director. Tomaba las decisiones muchas veces, y la secretaria y la jefa de estudios no intervenían en esas decisiones, ni siquiera se enteraban. Luego, claro, te das cuenta cuando preguntas "oye, esto, que me he enterado de esto...", "ah, no sé, eso sería él, el que lo ha decidido" (LEV).

Prácticamente todas ellas manifiestan que la forma de llevar la Dirección es diferente en un hombre que en una mujer. Las mujeres se ven a sí mismas, ejerciendo la dirección, de forma muy diferente a cómo ven a los hombres. Sienten que su liderazgo, su ejercicio cotidiano de la dirección, está más relacionado con las relaciones humanas, con la creación de un clima de centro; mientras que consideran que los hombres están más ajenos a este aspecto.

Las preocupaciones son distintas y las maneras de enfocarlas son diferentes. Cuando salimos de esas reuniones, hablamos unos con otros por los problemas comunes que tenemos y veo que ellos me parece que son más fríos, porque los problemas no los llevan tanto al lado afectivo, ellos los ven más como un problema profesional, lo cual les viene muy bien porque les afecta poco a su vida personal. Las mujeres los interiorizamos más, los hacemos más personales, y eso incide mucho a nivel personal (...) hablas con otros compañeros, directores, de los problemas que tienes en el centro y son muy parecidos a los suyos. La frase "eso pasa en todos los colegios", igual a él le consuela, pero a mí no. Igual es que nosotras les damos más vueltas, intentamos caer bien a todo el mundo y llevarnos bien con todo el mundo –ese es un fallo que me decía este director de las mujeres-, y eso es imposible,

caer bien a todo el mundo. Y ellos no..., ellos están ahí, hacen su labor y no se preocupan de las relaciones personales... El clima, el hablar con todos, el relacionarse bien con todo el mundo, el preguntarle a fulanito por esto, el tener en cuenta las preocupaciones de todos, el ir a la sala de profesores, el seguir relacionándose..., y a veces tienes que darte cuenta que eso no es posible (LEV).

Las mujeres tienen un carácter más abierto, más sociable (AE).

...quizás tenemos otras formas de hacer las cosas. Somos más negociadoras (LEA).

En mi centro existe tradición de trabajo en equipo, te lo he comentado antes cuando te he contado que llevamos una metodología globalizada que nos obliga a coordinarnos todas las semanas y a acordar lo que vamos a hacer. Ese hábito nos facilita tratar los problemas como equipo. Tengo un equipo que cree en la educación y a mí me parece que tenemos proyecto educativo real. La autoridad de la mujer se acepta sin problemas, pero cuando la mujer tiene autoridad, es respetada. Esta autoridad yo he aprendido que hay que ganarla, con tu ejemplo, con tus relaciones y con tu dedicación (VA).

La mujer Directora yo veo que está más receptiva, más a la defensiva, y como que un Director que no. (B.S. de GDB)

Pesan las cualidades innatas femeninas que tenemos, tomárnoslo como más personal, con más sentimiento, mientras que un hombre se implica menos, si tiene que decir a una persona que no, se lo dice y se queda tan ancho. (C.T. de GDB)

Yo creo que la mujer ve otras cosas que nunca ve el hombre, porque nosotras estamos más acostumbradas a observar ya la crítica y a ver otras facetas que un hombre no ve, en general... (M.P. de GDA)

Yo tenía apuntado y preparado: el lunes con quién tenía que hablar y qué tenía que hacer... El sentido de la responsabilidad... Ellos ya se lo tienen "creído"... Ellos es, acabamos el viernes por la tarde y el lunes ya continuaremos. (P. de GDA)

El hombre cuando ha llegado a un punto es más tajante. Una mujer intenta más dialogar, convencer..., y un hombre es menos sensible. La mujer es "lo habré hecho mal, le habré sentado mal, al día siguiente, ¿qué tal?...". Hay unos sentimientos diferentes. (B.C. de GDB)

Yo creo que las relaciones personales mejor con las mujeres; y los hombres son más fríos. (B.C. de GDB).

Yo incluso voy más allá cuando se hablan de estos temas, porque la imagen que tenemos de la mujer no tiene nada que ver con la del hombre: para un hombre estar en el equipo directivo es prestigio, rango social. RD (SGT).

De alguna forma existe un estilo diferente entre los hombres y las mujeres. Mientras que los hombres imponen más respeto, las mujeres mantienen un estilo más dialogante. Es curioso, como reaccionan las personas, tanto padres, como compañeros y alumnos, cuando ven de director a un hombre o a una mujer. Delante del hombre se callan porque consideran que el director les pondrá las cosas firmes y muy claras, mientras que si se encuentran a una mujer saben que será mucho más dialogante y podrán contarles los temas (HVR).

Si bien es verdad que las mujeres afrontamos los problemas de manera diferente a como lo hacen los hombres, ya que nos implicamos más en los problemas y tratamos de darles una solución rápida y eficaz, mientras que los hombres tratan de dejar pasar las situaciones esperando que el problema tenga una solución. Se trata de una cuestión de carácter a la hora de afrontar la resolución de problemas en la gestión. También es cierto que cuando están en la dirección aumentan lo roces y disputas con algunos compañeros y sobre todo con los padres, pero no creo que esto cambiara mucho por el hecho de ser hombre (HVR).

Los hombres entrevistados también perciben diferencias en la forma de ejercer la dirección hombres y mujeres.

La manera y el estilo que tenía de mandar (esa mujer) no era el mismo que otros compañeros que han estado allí. Como lo podría diferenciar... pues probablemente de la siguiente manera: En los compañeros masculinos, yo observo una especie de fidelidad a una serie de modelos teocráticos. Teológicos. De poder. Entonces que yo en la mujer no vi nunca ese deseo de ejercer el mando de ese punto de vista teocrático, digamos (LHE).

Pero de alguna forma, los hombres entrevistados perciben que el estilo jerárquico y autoritario de dirección es el que esperan las mujeres de ellos.

Yo esperaba ser visto como un coordinador de una serie de personas, de equipos, donde mi obligación era ejercer en cada uno de esos lugares, de esas comisiones y esos grupos y dirigir hacia unos objetivos finales el debate y las decisiones (...). Lo que observé desde un principio es que se me quedaban mirando como diciendo qué me pedís (...). Ante un conflicto ..., no hace falta que nos dictes la ley. Lo dices tú, basta. Mas bien era la esperanza de que el director señalara y dijera (LHE).

Será por eso que los hombres siguen valorando en las mujeres el ejercicio jerárquico e individualista tradicional en la concepción masculina de la dirección. Se valora "coger el rol de hombre", tener un "carácter fuerte"... , como forma de "hacerse respetar".

Casi tienen que coger el rol del hombre para que todos los demás vean que tienen un carácter fuerte y también porque es cierto que se necesita una mujer con fuerte carácter o un hombre con un fuerte carácter para bregar con todo lo que hay en un centro (LCF, hombre).

El hombre pusilánime puede salir adelante y la mujer no. La mujer no (LCF, hombre).

Hubo bastantes momentos en que creo que hubo demasiada delegación. Demasiada delegación. Y creo que esta es la razón por la que en caso de presentarse un hombre y una mujer se inclinan más a elegir un hombre (LHE).

Se comprueba así mismo, que las directoras entrevistadas consideran estas características objeto de una valoración positiva por parte de los compañeros hombres y en buena medida por las mujeres en los centros. Incluso, algunas de las propias mujeres entrevistadas, expresan claramente que prefieren los centros cuyos directores son hombres, quizá por razones de eficacia o porque piensan que saben sustraerse a las pequeñeces o roces diarios, propios de la convivencia, mientras que las mujeres se ven atrapadas en ellos.

Pues... más que por las dotes de inteligencia, que estoy segura que pueden ser iguales, pues quizá por esa forma del carácter, o de las personas, como que un hombre...no sé... no es tan..., no desciende a esas menudencias que ocurren muchas veces o que....(BDR).

Tercera "categoría": La dirección como conquista del poder.

Frente a una concepción de la dirección como forma de conseguir poder, prestigio social y reconocimiento, la mayoría de las mujeres aseguran que las razones que han tenido para acceder a cargos directivos están relacionadas esencialmente con una clara intención de propiciar cambios en sus centros educativos. De hecho, en algunas ocasiones, muestran que combaten expresamente esas formas "despóticas" de ejercicio de los cargos de dirección.

Es la oportunidad de hacer las cosas como yo quería (VML).

Lo que quería conseguir es que fuese un centro abierto a los padres y al barrio, que fuese un referente cultural del barrio (VML).

La forma de trabajar antes era bastante oscura y poco democrática. Yo venía de unas zonas donde eso no pasaba, lo cual me dio un estilo y concepción del Centro distinto, otra forma de funcionar (LEA).

Descubrí que desde la dirección se pueden hacer muchas cosas, mucho más que como maestra, llevas responsabilidades pero supone logros profesionales, puedes crear un buen ambiente de trabajo, dar participación, no te quedas en tu labor educativa, sino que se amplía a todo el colegio: Puedes hacer que mejoren las relaciones sociales, conocer programas, implicar al centro en programas nuevos (AE).

Pensaba que las cosas se podían hacer de otra forma, que el centro podía funcionar de otra forma y quería hacer lo posible para que fuera así (ME).

Yo creo que hay mayor implicación. Yo creo que estamos más dispuestas cuando decimos a un puesto de este tipo, decimos sí al puesto y nos presentamos y hacemos un proyecto...., luego hay mucha más necesidad de gestionar de verdad y de hacer lo que estás pensando que quieres hacer, es decir... yo, por los modelos de dirección masculina que yo conozco, puede haber un objetivo propuesto que plantea, vale, estupendo, si no sale se pasa a otra cosa, bueno..., esto no sale, vamos a intentar esto otro, sin embargo yo creo que en el modelo femenino hay mayor insistencia en si no sale esto, preguntarnos por qué no sale, y qué tenemos que cambiar para mantener ese objetivo, porque yo creo que una vez que decides que eso es importante, hay que buscar las causas para que eso no se lleve a cabo. Y yo aquí veo más intensidad a la hora de buscar el resultado de ese objetivo, a cualquier nivel (LET).

En el caso de este cargo concretamente, en este caso, bueno, yo había estado como usuaria participando en algunos cursos del Centro de Profesores y me había parecido que era una labor interesante, pero también me había parecido que se hacía un poco descoordinadamente por el propio Centro de Profesores, entonces yo llevaba

un poco la idea, la idea que llevaba era la de conseguir crear un equipo de trabajo entre los asesores. Los asesores que yo tenía allí asignados en el Centro de Profesores pues eran un máximo de dieciséis y un mínimo de doce. Era un número, yo creo que muy idóneo para poder formar un equipo coherente. Y honradamente, no era un equipo cuando yo entré, yo, eso era lo que más quería yo, hacer que trabajaran en equipo y que se enriquecieran unos a otros (LJR).

Pues hombre, depende porque la situación de ahora del Centro de profesores ahora es muy diferente. Entonces en aquel momento fue muy interesante porque estaba implantándose la LOGSE, el próximo ministerio exigía de los Centros de Profesores un esfuerzo de... vamos a llamarlo "propaganda", eran cursos muy orientados a que es profesorado fuera conociendo los distintos puntos de la ley, las novedades que traía respecto de la docencia, y entonces eso exigió efectivamente mucho esfuerzo y exigió efectivamente mucho trabajo en equipo. Yo no sé si conseguimos trabajar al cien por cien, pero sí que se consiguió bastante. Entonces si yo ahora mismo fuera a este centro que ha cambiado mucho su orientación... yo sé que ahora por ejemplo contratan cursos con academias, lo que era impensable en ese momento. En ese momento éramos los propios asesores y la directora los que actuábamos como docentes, ¡hombre, traíamos ponentes! Y ponentes que fueran un poco más expertos, pero trabajábamos mucho de esa forma. Ahora sé que son más sectores, entonces ahora a mí posiblemente no me interesaría (LJR).

[...] desde ahí a ver si puedo volcarme y poner en práctica, irradiar todo lo que yo traigo, todo de lo que yo estoy llena, lanzarlo para ver qué podría servir, a ver hasta dónde yo podría influir para cambiar algunas cosas (VCR).

[...] insistió y digo: "mira no", insistió y digo: "bueno, si no encuentras a nadie que sea jefe de estudios pues lo acepto, pero tu inténtalo". Y unas pues no querían por problemas familiares o personales, y bueno y entonces accedí, y no se si estuve pues tres años o así (VAR).

Cuando estuve la primera vez de directora que era Elena, Elena y Mari Carmen, sí Mari Carmen también [dos de sus hijas], sí, pues la verdad porque me lo impusieron, pero sino no lo hubiera cogido ¿por qué? Oye porque tenía dos niñas pequeñas y yo tenía que estar. Entonces pues claro, como no me dieron elección, y luego estuve muy bien. Yo creo que a veces también es decir "mira, esto no es la cosa para tanto" (VAR).

Ya como jefe de estudios, el jefe de estudios pues tenía unas horas, una para ocuparte por la mañana de la relación de los profesores, de los que vienen, de los que no, los que tienen algún problema. Entonces el director me propuso que tenía derecho a unas horas que podía no dar la docencia, pero yo prefería darla. Entonces nos combinábamos él y yo (VAR).

Pues sobre todo dignificar la Formación Profesional, fue el objetivo fundamental y que al integrar la Formación Profesional en los Centros, los equipos eran de Bachillerato y ni entendían ni les interesaba lo que era la Formación Profesional (VAD).

Al ser jefe de estudios de ciclos he organizado nuevas familias profesionales, a nivel de crecimiento del Instituto, he participado también en equipos de trabajo con orientación, con la orientación a profesionales, he dado charlas por Institutos, y mi objetivo es diverso, dignificarla, que sea entendida socialmente, dar una salida a los alumnos (VAD).

Para mí, el equipo directivo no está para librarse sino para trabajar y para decir qué iba mal (VML).

Estoy cómoda en el cargo y me parece importante continuar porque tenemos varios proyectos en marcha y me siento obligada a terminarlos. Me anima el tener un proyecto pedagógico que quiero llevar adelante y el haber colaborado al crecimiento del centro. Vamos consiguiendo que los padres y madres se incorporen a la programación del centro y las reuniones semanales de preparación del profesorado cada vez son mejores. Se trabaja con una metodología globalizadora a través de ejes temáticos que sigue todo el profesorado (VA).

Su visión sobre la función directiva está más ligada al servicio a la comunidad educativa, que al ejercicio del poder, al que no hacen referencia o lo hacen para negarlo. Cuando se le pregunta a las profesoras entrevistadas qué motivos las podrían impulsar a ser directoras responden, en la mayoría de los casos, que es por mejorar la marcha del centro, es decir, el servicio al centro y al alumnado se convierte en su motivación básica.

Entonces tiene que ser una acción conjunta de todo el personal (RG)

Además siempre digo y lo seguiré diciendo, en mi proyecto lo dije, que los que llevan el colegio son los profesores, es la gente. Yo soy la que organizo y dirijo pero ellos son lo que tienen que dar ideas que decir hacemos esto y tal y cual. (RG)

Yo...no se, las mujeres tienen pocas metas de poder. Los hombres, creo, que identifican mas la dirección con el poder. Yo no estoy aquí por el poder, a los hombres les gusta mas figurar (CE).

Estaba el claustro por un lado, la dirección por otra... Abrir la escuela..., yo creo que la escuela no tiene paredes..., para mi ha sido lo mejor. Me da la impresión que es un modelo femenino (LET).

Los directores son más vitalicios, ¡años y años! Las mujeres no somos tan "vitalicias". Nos plantemos estar un tiempo para realizar algo y luego estamos más dispuestas a cambiar. Pero los hombres se quedan (CE).

Yo creo que somos menos ambiciosas y nos convencen otras cosas que no son el poder (LEA).

...no me gustaba mucho como estaba el centro. Yo tenía mis ideas (LET).

Había tres líneas muy claras de cambio en el centro, una de ellas era la actualización de la documentación del centro, de los proyectos educativos, proyectos curriculares en esa época, otra línea de actuación muy clara era la convivencia y la disciplina, evidentemente, el conseguir un espacio más o menos armónico, entre comillas, donde, bueno se ayudara al compañero y se ayudara a los alumnos a relacionarse y el tercer gran espacio, era el consistente en todas las actividades no sólo complementarias, sino colaterales al ejercicio de la dirección: proyectos, investigación, innovación (CP)

Yo creo que lo que nos ha unido ha sido un sentido de trabajo claro (CP)

Lo primero era mejorar, primar las relaciones humanas, porque bueno aunque ahí no hay conflicto (MM).

Lo único que pretendía pues era como el centro tiene internado, una de mis cosas, de mis objetivos siempre ha sido unir mucho más el internado con la parte de las clases porque veía que había grandes diferencias y aunar los diferentes sectores que hay en el colegio, eso era uno de mis objetivos prioritarios (RG)

Fundamentalmente lo que me animó fue un equipo de gente, un equipo de gente que deseaba cambiar de alguna forma o mínimamente las estructuras de un centro (CP).

Durante mi vida profesional siempre he tenido una gran inquietud por innovar, evolucionar y dar más calidad al trabajo donde me desenvuelvo (ECL).

Conseguir recursos para el centro (el alumnado), impulsar la innovación, llevar a cabo "nuevos proyectos", en definitiva, involucrar al profesorado en el cambio, en la mejora de los centros, es lo que ilusiona más a las entrevistadas (sobre todo a las directoras) a la hora de acceder al cargo y las sigue ilusionando en su ejercicio cada día, y para ello no escatiman esfuerzos.

Me animaría a presentarme para un cargo directivo que la marcha general del colegio vaya mejorando cada vez más. Y no me anima el saber que es muy difícil el trato con toda la gente que forma el colegio.(BRR)

Me animaría poder presentar y desarrollar un proyecto que puede ser interesante para el centro (BMA)

Hacer cosas distintas de las que he hecho hasta ahora, aprender, así como la puntuación para el concurso de traslados (BSA).

Mira, yo intento que los alumnos están a gusto, trabajen bien, y tengan sus necesidades cubiertas. Es un centro de necesidades, entonces me tengo que preocupar en muchos caso de buscar subvenciones.....buscar dinero porque a lo mejor sus familias no les pueden comparar los libros no pueden ir a actividades extraescolares, entonces..... subvenciones de Cultura para estas actividades.....Necesitan materiales,(...). Con respecto a los compañeros que trabajen a gusto y motivarles y animarles para estar en perfeccionamiento, que eso cuesta mucho.(BCR)

Las expectativas que tenemos en estos momentos son terminar el mandato lo mejor posible, tratando de que todos los miembros de la Comunidad estén lo más satisfechos posible. Hemos iniciado un Proyecto Comenius de tres años y quiero que se desarrolle perfectamente.(BIA)

Los que más me compensa es hacer cosas nuevas, experiencias a las que parecía que estábamos vetados (sólo se lo daban a los Centros grandes de la capital, ha sido algo que me ha dado satisfacciones). (BIA)

Destacan que, a veces, el hombre que es director "se lo cree más" y lo considera un signo de prestigio; por el contrario la mujer no piensa tanto en el posible prestigio, sino en la forma de hacer cosas nuevas, de cambiar... Piensan que a los directores les gusta más figurar, mientras que las mujeres directoras se dedican más a trabajar callada, pero incansablemente.

Las mujeres tenemos fama de que somos mas duras cuando somos directoras, pero yo creo que las mujeres nos tomamos más en serio el trabajo y los hombres menos. Nos proponemos una cosa y nos la tomamos en serio (REG).

Los hombres siempre ya tiene asumido los papeles de representación fuera y la mujer siempre se sacrifica porque un hombre, vaya, salga o no sé que y bueno, está bien visto, pero los hombres lo suelen aguantar poco, ha no ser que tengan una vida muy privada o muy pública fuera y tampoco les importe demasiado (MM).

Hay Directores que se meten en su despacho, y no se les ve ni a las entradas, ni a las salidas. El director si no vas a quejarte no se entera, sobre todo en los grandes. Se pone con su ordenador.... (B.S. de GDB).

Si no desean "llegar más alto", no es porque no se sientan capaces, sino porque no "ambicionan" ese modelo de "promoción", esa visión de la dirección como progresar en el escalafón jerárquico y de prestigio. Tienen claro que las capacidades son las mismas, o incluso mejores...

Las mujeres tenemos fama de que somos más duras cuando somos directoras, pero yo creo que las mujeres nos tomamos más en serio el trabajo y los hombres menos. Nos proponemos una cosa y nos la tomamos en serio (CE).

Aquí en esta localidad yo creo que las mujeres directoras valemos más que los hombres directores (CE).

Yo creo que las mujeres les damos más dinamismo a los Centros. Aquí las maestras son más dinámicas..., un proyecto de innovación..., y se enganchan enseguida, rápidamente tienes a las mujeres proponiendo, sugiriendo, trabajando..., trabajan como hormiguitas. Los hombres no son así. Las mujeres son mucho más innovadoras (CE).

Es diferente, yo creo que la búsqueda del éxito del equipo, conlleva el éxito de cada una de las integrantes; existe una mayor predisposición a considerar el éxito del centro, nuestro propio éxito (LMD).

La opinión de los hombres entrevistados va en esta misma dirección.

...No he observado nunca en ellas apetencia de mando (LHE).

..Yo diría que aquellos compañeros que tienen alguna expectativa de poder ser directores han manifestado con mucha claridad eso de querer ser directores. Y se ve que hay una cierta vocación de mando. Eso no lo he observado en ninguna mujer (LHE).

Cuando un hombre aspira al poder se nota. Le gusta ser jefe del departamento. A menudo saca los temas en general en el instituto. Plantea las claves del problema. Lo que se debería hacer, y como se debería ordenar y reglamentar (LHE).

Yo veo que no predomina en ellas el trabajo, que para ellas también son dos mundos, aparte del docente. Y a ellas se les nota. Están como más frescas (LHE).

En los antecedentes que tengo en la memoria de otros directores yo he visto el mando. No de una forma con desfachatez. Pero invocando el atributo del yo director. Porque a veces no deja de ser un cargo de cierta proyección y de ejercicio de poder y que es muy autosatisfactorio. Se produce esa satisfacción de ejercer el poder (LHE).

Yo creo que lo que sí subsiste es que para los hombres la dirección del centro o estar en un cargo directivo puede ser una tentación. Para las mujeres parece que no es ni para aceptarlo. Ninguna. Y no por desapego al centro ni nada de eso. Porque por otra parte son excelentes profesionales. Sino porque no tiene tanta afición, tantas ganas de figurar o de ser admiradas (LHE).

El problema es que esto, como lo expresan algunas de las directoras entrevistadas, se asume como una forma de "debilidad" en la mujer, un síntoma de sumisión impreso en el carácter de la mujer, que la debe situar en el espacio tradicionalmente asignado a ella: el ámbito privado.

Las mujeres no se presentan porque es muy difícil mandar, es mejor obedecer (BRR).

Cuarta "categoría": Las expectativas.

Se percibe que existen mejores expectativas sociales respecto a los hombres en cargos de dirección, por el papel que a lo largo de años y siglos han ejercido, llevando ellos el protagonismo de dirigir, la autoridad.

Si se piensa en quien sería bueno para la dirección se piensa más en un hombre (CE).

Siempre se ha visto más a los hombres mandando que a la mujer, a todos los niveles, no sólo en magisterio. Se les ve igual más descuidados de otras labores, sobre todo cuando coincide que la mujer es casada. Entonces se piensa que el hombre está más liberado de las cargas familiares (LEV).

Hay mayoritariamente hombres en los cargos: directores, inspección, asociaciones... De tradición es que ante un cargo el hombre siempre se haya visto en ese papel (AE)

Tradicionalmente, las mujeres no han buscado puestos políticos o de liderazgo, por cuestiones, igual hasta genéticas (risas)..., no es que lo piense así. Los hombres son los que han dirigido y los que han elegido (LCF, hombre).

Existe una menor implicación de la mujer en puestos de responsabilidad, atribuible tanto a una menor disposición de ella misma, que se siente mejor, todavía, en la esfera familiar, como a la mejor imagen percibida por el sistema social de un hombre al frente de un colegio. La figura del Director tiene aún mucha mayor aceptación social entre las familias. Les da más seguridad (LMM).

Si no se presentan yo creo que por parte de la Administración tienden a nombrar hombres para asegurar una disponibilidad que una mujer probablemente no tenga. Puede ser, es una hipótesis (CP).

A veces son las mujeres las que se prohíben ser Directoras, ellas mismas... (B.C. de GDB)

A nivel de Claustro somos las mujeres las que hablamos mucho, pero a la hora de la verdad la voz la tiene el hombre. Cualquiera compañero..., parece que hablan las mujeres, la una, la otra..., que cacarea; pero sale el hombre, que recoge todo, y sentencia. (B.C. de GDB).

Las explicaciones, por parte de los hombres, se centran en argumentaciones de tipo psicologista e individual. Atribuyen el que las mujeres no accedan a cargos de dirección a dos variables: Las dificultades que entrañan y el deseo de comodidad de las mujeres y la intranquilidad psicológica que supone, por lo que "las mujeres no quieren complicarse".

También en el centro docente hay que vérselas con sectores concurrentes en la docencia de muy distinto pelaje. Es decir desde lo que es los padres de los alumnos, alumnos, la administración educativa, el claustro de profesores, el personal subalterno, el personal de administración. Y probablemente allí, en esa maraña, de cosas a las mujeres les resulte demasiado, no sé que palabra decir, frustrante, inquietante, el tener que marear con tanta gente distinta, y parte de la comunidad educativa tan diversa. Pienso que hay un cierto grado de no querer complicarse la vida (LHE).

Estoy ahora pensando en otras cosas por ejemplo en colaborar con actividades complementarias y extraescolares, es fácil contar con ellas. Y después poner una sobrecarga de horarios y a eso si van. Por ejemplo, a la obra de teatro por ejemplo. En el grupo de convenio que he tenido en dos ocasiones he tenido muchas colaboradoras. Eso significa esfuerzos y dedicación (LHE).

Es probable que no sea el tiempo sino la intranquilidad psicológica que supone (LHE).

Por supuesto, consideran que los hombres están más capacitados para hacer frente a esa intranquilidad.

Casi que yo diría que sí. Que desde el punto de vista psicológico yo creo que tiene más fortaleza los compañeros varones que aspiran o pueden ser miembros del equipo directivo, de directores, que las mujeres (LHE) Que la fortaleza es convivir con el problema sin que te perturbe la capacidad de relación. Habría más capacidad de aguante.

El problema es que estos prejuicios, estas formas culturales de comportarse, reaccionar, esperar y vivir, parece que se transmiten en la educación, en nuestras organizaciones escolares, de una "forma invisible", a través del currículum oculto, que los alumnos y alumnas aprenden a "asumir" como algo "normal" y habitual.

Para roles que implican capacidad de decisión, chicos y chicas consideran que van a estar mejor representados por un chico (LMH).

El protagonismo en la escuela lo tienen los chicos, ¿quiénes ocupan más espacio?... los chicos, sin duda. Si un chico está jugando y ocupa mucho espacio, hace lo que debe, mientras que a las chicas se las critica, porque son unas brutas... (C.T. de GDB).

Todas dan por supuesto que los compañeros y compañeras esperan que las mujeres lo harán peor que los hombres.

(...) bueno en todo, en la forma, en el vocabulario, en aceptar las decisiones, en el trato, en el trato. Hay un trato, que parece que a las mujeres siempre nos toman.... hay un trato, pues.... más frívolo, digamos. Y si es una directora, pues en seguida se la tilda de maniática o de exigente, cosa que a un hombre no (BPR).

Sí, si en primer lugar está el recelo de los hombres a que les dirija una mujer, a que la dirección del centro la asuma una mujer. Y luego nosotras, las propias mujeres, también dudamos bastante de... de eso de la eficacia de una mujer. Parece que al hombre se le concede más (BPR).

Yo creo que cuando te dirige un hombre, tal vez porque lo tengas asumido, como que lo llevas mejor, y sobre todo si tiene un poco de mano izquierda como que se lleva mejor. (M.P. de GDA).

Creo que mejor lo han llevado los hombres, pero tampoco podría decir, porque ha habido esa coincidencia; no es porque los hombres la lleven mejor, es porque en este caso la ha llevado mejor...; pero no me atrevería decir que por ser hombre la ha llevado mejor. (B.S. de GDB).

Pero si tienes que comentarles algo, siempre te lo van a criticar, te van a ver como alguien que ejerces el poder y que ni siquiera eres comprensiva cuando quieres que las cosas funcionen. JM (SGT).

Yo tengo que reconocer que cuando empecé de jefe de estudios me costaba mucho más que el profesorado participase en las reuniones o en las evaluaciones y eso que les insistías muchas veces para hacerlo, pero no le daban importancia y parecía que no tenías la suficiente autoridad. EM (SGT)

Las personas entrevistadas consideran que hay una percepción a favor de los hombres en cargos de dirección, aunque no se considera que exista una discriminación directa hacia la mujer (que influiría en que no se eligieran mujeres), sino una discriminación indirecta y muy sutil que consiste en "esperar" que la mujer lo va a hacer peor que el hombre, que va a tener más problemas y se va saber desenvolver peor.

Sí, creo que hay una imagen social a favor de los hombres en ese sentido. Como que los hombres tienen menos problemas de disciplina, pero es una imagen social (LEA).

Por miedo al riesgo, a lo mejor. A que te tachen. Porque yo creo que si una mujer hace algo mal se la tacha mucho antes y mucho más duramente que a un hombre. Y yo creo que eso sí que corta (LET).

Yo me he encontrado cada Director.....que si llega a ser mujer... hay que ver cómo la pondrían. Y en ese sentido a los hombres se les perdona muchas más cosas. Si una mujer hace algo mal, se le ridiculiza mucho más, se le cuestiona mucho más su trabajo (LEA).

Se sigue pensando que el hombre sabe mejor dar la cara ante los problemas. Se sigue teniendo la idea de que ante un problema lo que dice un hombre parece que impone más, además si la solución la da un hombre como que se acepta mejor (LET).

Son más hombres, porque, primero, venden mejor el papel, bueno venden el papel de que son más eficaces, de que no van a tener problemas, también, de que tienen más tiempo, que saben asumir mejor las responsabilidades, que tienen más carácter (MM)

Además las mujeres tienen que demostrarlo. En principio, somos malas, tenemos que demostrarlo. Son mejores los hombres, son los que tienen más tiempo, son los que no sé que, bueno esa idea. Nosotras además lo tenemos que demostrar, voy a dedicar el tiempo y además lo sé hacer igual que estos o mejor. Lo tenemos que demostrar (MM).

Sin embargo, si he observado, en reuniones intercentros, la diferencia entre directores y directoras. Las directoras acatan e implementan mucho mejor la normativa, mientras que los directores tienden a eludirla, consiguiendo, incluso de la Dirección Provincial, una rentabilidad mayor, que fundamentada en el género, y lejos de obedecer a argumentos racionales, se basa en el estereotipo "Los hombres piensan, las mujeres cumplen muy bien con su obligación, que, por supuesto, no es pensar" (LMD).

Todas coinciden en señalar, de alguna forma, que los hombres se presentan en mucha mayor proporción que las mujeres a la dirección (al margen de las razones apuntadas en la primera categoría referidas a su menor compromiso en las tareas domésticas y familiares), porque tienen bastante seguridad de que van a ser elegidos, tanto si se presentan solos como en el hipotético caso de que compitan con una mujer y apuntan diferentes razones para esta seguridad, relacionadas de un modo u otro con las expectativas.

No, el hecho de ser hombre o mujer, no. Pero sí que es verdad que a un hombre se le concede desde la base, desde el propio claustro, se le van a conceder más atributos que a una mujer. Se le va a exigir más a una mujer. (BPR)

Me desanima a presentarme para ser miembro de un equipo el temor de no ser aceptada por algún compañero (BMA)

Son más elegidos yo creo que... por tradición, porque así lo han visto y hay gente pues que les cuesta más cambiar que a otros y como así lo han visto....(BCR)

También se contempla que en algunos casos la expectativa de algunos directores es continuar, casi de forma vitalicia. Parece que se tiene miedo a perder el "puesto".

Luego hay gente que llega a un cargo directivo y hasta los 15 años... No sé si es como a todo te habitúas, ya lo de la crítica... Y eso en Burgos ocurre muchísimo. Con lo cual el centro no se renovará. La gente permanece ahí, ahí, ahí... (...) Por eso yo digo, que más de seis años no debe estar un Director en el cargo. (M.P. de GDA)

(...) la experiencia demuestra que muy pocos dejan el cargo. A mí me parece que si una persona sigue y no deja el cargo por algo será; aunque a lo largo del curso tenga mucho trabajo, muchas dificultades, muchos inconvenientes... al final de curso son muy pocos los que dejan de serlo. Cuando hay elecciones y pierden la elección la reacción suele ser muy mala. Con todos los disgustos que se llevan, ¿por qué querrán continuar?... (B.S. de GDB).

Sin embargo, la mayoría de las mujeres que están en los cargos directivos no tienden a presentarse ellas por propia iniciativa, sino que se les ha propuesto que estén ahí.

No he visto nunca en los años que llevo que una mujer se presente a directora (LCG).

Las mujeres estamos más bien acostumbradas a obedecer más que a mandar. Yo creo que sí (GC).

Se presentan más hombres, socialmente está mejor visto (LEA).

A la mujer le falta dar ese paso, "quiero dirigir"; quizá está en tener menos ganas de mandar, porque desde luego en las capacidades no; y yo creo que en los claustros no votarían menos a una mujer que a un hombre que se presentaran (LCG).

En el fondo de su pensamiento está el que en algún momento pueden ser directores, por eso se habilitan más los hombres (LEA).

(..) Parece que se les hace más caso a los directores hombres. Estamos acostumbradas a trabajar con directores varones. Nunca he trabajado con una directora (GB).

Sí, yo creo que sí, lo que falta analizar en profundidad es por qué no quieren, que les impide acceder y yo creo que es porque no les interesa el poder y tienen otras preocupaciones (GC).

Es que en mi caso fue la ayuda a un compañero. Él se jubilaba, estaba enfermo y me lo pidió por favor. Y..., pues..., ni me lo había planteado, ni había pensado en ello, pero, el hombre no le quedaba más remedio que jubilarse y me lo pidió. La segunda y la tercera vez he seguido presentándome. (...) me he presentado yo, porque ya conocía el centro, vi las necesidades y dije conociendo esto, pues ahora me presento para conseguir... (BCR).

En mi caso también me propuso la Directora, me lo pidió, me lo pensé varias veces. De momento me asustó un poco, porque yo soy de clase, "de las cuatro paredes". Me asustó un poco el cargo, no sabía si podía llevarlo bien. Yo tenía mis miedos, y le dije que lo iba a pensar... y que si quería que buscara a otra. Y luego ya al final también pensé que en estas cosas también conviene que participemos la gente del Claustro, unas veces unos, otras veces otros, porque es realmente cuando se ve el esfuerzo del equipo directivo; aparte me parecía algo de comodidad por parte mía, además yo estaba en la línea de la Directora, que teníamos unas ideas afines. Y eso también me dio bastante apoyo; y entonces le dije, bueno, que sí. Y la verdad es que fueron dos años que tengo buen recuerdo. (M.S. de GDB)

A mí de Jefe de Estudios me propuso el Director que estaba; después al jubilarse el Director "me tuve" que quedar porque se jubilaba por enfermedad; quedaba un año para acabar su mandato y me quede. Después, nadie se quería presentar pues me presenté. (B.C. de GDB)

Yo estuve primero como Jefe de estudios, estuve dos años; se fue la directora y como no había acabado el nombramiento, el cargo lo determinó la inspección; la Dirección Provincial, (ahí no hubo votación), entendió que tenía que asumir yo la Dirección, y estuve año y pico. (Mod. 2 de GDA)

Yo también accedí al cargo directivo de Directora no por programa, sino porque el Director pasó al Instituto, se acaba candidatura, yo llevaba 8 años de Jefa de Estudios y el inspector automáticamente me nombró Directora. He estado 6 años y la experiencia a mí me gustaba mucho. En el centro que yo estaba llevaba 20 años trabajando en él, y ya...muy bien. (P. de GDA)

Yo en mi caso finalizaba el mandato de la persona anterior, y sin presentar proyecto fui nombrada por la Inspección. Tengo la sensación de que sí fui aceptada por el Claustro en su momento, y ahora también. Llevo 3 años y me queda uno para acabar el mandato. (A.S. de GDA).

Como quedó vacante la plaza-cargo de dirección vi la posibilidad, previa consulta y petición de un grupo de compañeros que sentían las mismas inquietudes que yo, de presentarme y acceder a dicha dirección para llevar a cabo el proyecto (ECL).

Aunque no se presupone que los hombres lo vayan a hacer mejor, pero, es la costumbre social que pesa en el imaginario de las mujeres, que posiblemente influya para que no se presenten como candidatas y sean elegidas o nombradas por la dirección o por la inspección.

Yo se que la inspección de esta provincia son hombres, ellos son los que proponen los Directores. Sí que se que unas cosas generan otras, si menos mujeres se presentan a los cargos directivos, pues cuando hay que proponerlas... (LCG).

Si no se presentan yo creo que por parte de la Administración tienden a nombrar hombres para asegurar una disponibilidad que una mujer probablemente no tenga. Puede ser, es una hipótesis.(CP)

Quinta "categoría": Sin modelos de identificación.

Las directoras entrevistadas valoran la experiencia adquirida en el ejercicio de la dirección a lo largo de los años, de lo cual podemos deducir que el entrenamiento para desempeñar un cargo es importante, sobre todo teniendo en cuenta que no existen apenas modelos femeninos con los que identificarse para ejercer el cargo. De hecho, en la historia profesional descrita por las propias mujeres directoras, los hombres han predominado en los cargos de dirección.

He estado en seis centros y he tenido...directores, no lo había pensado, pero todos han sido directores (LEA).

En 28 años siempre he tenido directores, excepto en una ocasión, los directores suelen estar mucho más tiempo como directores (BE).

Mi percepción, en lo que me compete y a tiempo pasado, eh. Aquí, en este colegio, es curiosa que siempre habían sido todas las directoras mujeres, yo había sido la tercera mujer directora, y la persona que me sustituyó a mí por primera vez es hombre. Con lo cual no había podido yo tener la posibilidad de poder observar la reacción de compañeros masculinos ante hombre o mujer director, ha sido la primera vez. Por eso digo que a toro pasado tengo que desde luego asumir que algunos hombres aceptan desde luego mucho más la dirección de hombres que de mujeres, porque han sido concretamente hombres que con las mujeres han ido dando los pequeños problemillas, la falta de asumir la autoridad. Pero yo pensaba que formaba parte de esa parte de ser hombre de la personalidad concreta de Fulanito y Menganito. Pero es ahora cuando veo que en la figura adel hombre director, veo que se asume con más facilidad las tareas que dice. En estos dos últimos años es cuando me he dado cuenta de ello y he pensado, ¡jolin! Pues estos sí que asumen bien las decisiones, será porque vienen de otro hombre (LJP).

Entonces eso, esas horas libres, ese despacho, esa posición, ese cargo, a mí me ha permitido, junto con que he permanecido durante 30 años en el mismo centro, me ha permitido conocer a la gente, a las familias, a los habitantes de este barrio, pues eso, casi en confesión (VCR).

Yo creo que he aprendido a ser agradecida, no sé, porque es una mezcla muy bonita de lo que he dado y lo que he aprendido (VCR).

Porque la mujer se piensa muy mucho que hay una reunión, que esa reunión se va a alargar. Por la familia. Yo pienso que la mujer se piensa que un día está malo un hijo o un padre o una madre y eso es una ausencia de ella, mientras que el hombre está más liberado (VCR).

Yo en los equipos directivos que he participado cuando más ha llegado a haber de todos los equipos entre jefe de estudios y adjuntos, dos mujeres la vez que más (VAD).

No, no he tenido tampoco ningún mal rollo y cuando he tenido que decir algo como jefe de estudios a algún compañero nunca me lo ha reprochado. No se ha generado ninguna tensión (VAD).

Tienes que ser más fuerte e imponerte más a la hora de decirlo e incluso a veces repetirlo más o decir que no se está de acuerdo, y creo que incluso el alumnado también respeta menos cuando es llamado la atención por una mujer que por un hombre. Pero que al final es una cuestión de insistir y reinsistir (VAD).

Tanto el llamar la atención a un compañero porque incumple con el horario o porque tiene quejas del alumnado, o el alumno que incumple con la puntualidad, con la conducta en clase, que altera el ritmo; es la labor que más duele, todo lo que es la dimensión humana. Creo que es lo más complejo (VAD).

que planteara antes de presentarse al equipo cuál es su objetivo, cuáles son sus metas, cómo es su forma de trabajo, que intentara dejar muy claro que es una persona más y que debe contar al ser mujer como una más, y que planteara muy claro por lo que va a luchar (VAD).

El problema no es sólo que no haya modelos de identificación femeninos, sino que los modelos masculinos no responden a las expectativas de las mujeres.

Quizás parece un poco fuerte pero los señores me parecen poco competentes, considerando que se han pasado toda su existencia, no sólo la suya, sino de anteriores y anteriores dirigiendo el mundo... Me parecen poco competentes (BE).

Esto se ve agravado por el hecho de que al no tener modelos de identificación femeninos, tanto las mujeres como los hombres, estos tienden a pensar en hombres para dirigir y crean así "redes de apoyo" que reproducen el "círculo vicioso".

Yo se que la inspección de esta provincia son hombres, ellos son los que proponen los Directores. Sí que se que unas cosas generan otras, si menos mujeres se presentan a los cargos directivos, pues cuando hay que proponerlas... (LCG).

Me gustaría una dirección femenina, para poder comparar y, sobre todo, para que fuera un modelo a seguir por otras mujeres (LMM).

Si bien es cierto que, en ocasiones, las mujeres que desempeñan el cargo de directoras asumen el rol masculino con todas sus connotaciones de autoridad, jerarquía etc., sin embargo, las que hemos entrevistado y alguna de las que han desempeñado cargos de jefas de Estudios van señalando un camino diferente en la realización de esta funciones, es decir "van haciendo camino al andar" y buscando apoyos en otras mujeres.

Desde el primer momento nos propusimos ejercer la dirección de forma colegiada. Los tres miembros del equipo somos de este estilo y está funcionando. En general siempre estamos de acuerdo, lo hablamos todo, y procuramos que todo haya sido pensado por los tres. (BIA)

El problema, según las entrevistadas, es que estas presunciones van "trenzando" unas redes de poder entre los hombres que generan "redes de apoyo" en función del sexo. Hombres directores (e incluso mujeres) que piensan en hombres para el cargo, inspectores hombres (e incluso mujeres) que piensan en hombres para la dirección, profesores hombres (e incluso mujeres) que piensan en hombres para ocupar esos cargos directivos... Se van generando así unas expectativas que facilitan a los hombres el acceso a esos cargos y se los dificultan, por la propia inercia de las expectativas que se tienen, a las mujeres.

Yo creo que sí, explícita no, implícita, yo creo que a los hombres no les gusta tener mujeres, no muy bien.(MM)

Porque también los hombres son más machistas de lo que parecen y no dedican nada de tiempo y además son mucho más machistas, porque no sólo no dedican, sino que impiden que se haga ese tipo de cosas (MM).

No se me ocurre salvo solicitar a quien competa una reflexión acerca del tema. Te voy a contar concretamente una anécdota; todas las empresas que se han entendido como para hombres, cuesta que sufran ese cambio. Yo el otro día tuve que poner el grito en el cielo cuando se buscaba una persona que hiciese un curso para ser responsable de los medios informáticos, entonces yo obviamente se lo dije abiertamente a todo el grupo, me explico, abiertamente a todo el claustro, como todo el mundo es reticente en principio a hacer ese curso, entonces esa persona que es hombre, intenta convencer ya de tú a tú a personas para que lo hagan, y da la casualidad de que el convencimiento se lo hace sólo a los hombres. Cuando yo me entero personalmente digo "¡joj!" si vas a convencer personalmente aquí tienes esta mujer, esta otra, esta otra que tienen las mismas cualidades que pueden tener los hombres. Entonces, pues es esa reflexión a gran escala de que tenemos que ser un poco críticos y ver que nuestras actitudes en el día a día no estás favoreciendo, porque claro, esta persona no había caído, y yo le dije: "pero fijate, se lo has propuesto a este hombre y a este otro, ¿pero que pasa con esta mujer y con esta otra?". Él dijo que lo había dicho para todo el mundo, sí, pero cuando hay que hacer una acción positiva a favor de, entonces ¿qué pasa? (LJP).

Se constata en las respuestas recogidas que, a diferencia de lo que ocurre con el cargo de directoras, sí van a encontrar modelos de identificación para desempeñar el cargo de secretaria, que implican subordinación y que se realiza de una forma discreta y menos visible que el de Director/a o Jefe/a de Estudios.

Parece que esta profesión, tradicionalmente femenina, marcada por su carácter de auxiliar del hombre, continúa siéndolo en las organizaciones escolares, como reflejo de las organizaciones sociales. Estos puestos de "mando intermedio" (secretarias) los desempeñan en mayor proporción que los hombres, pero esto también es considerado dentro de los estereotipos del "modelo femenino" tradicional, asociado al trabajo metódico, cuidadoso, persistente que ha de desempeñar "tras el gran hombre". Este estereotipo, tan arraigado en nuestra sociedad de la mujer "hormigueta" trabajadora meticulosa y ordenada, pero sin proyección exterior, aparece reflejado en algunas de las respuestas:

Pues mira, porque...la secretaria a lo mejor supone más trabajo, pero menos presencia, y entonces...por eso... las mujeres estamos más acostumbradas a trabajar, en el trabajo constante, lo que supone trabajo, pero no a figurar al cargo de un colegio. Yo creo que el hombre está más dado a (re) presentarse, a tener una figura, que al trabajo cotidiano y metucioso (BPR)

La secretaria siempre ha sido la secretaria, la mano derecha del director pero....secretaria, no directora (BRR).

El que haya más secretarias que secretarios se debe a que en las mujeres tal vez sean más minuciosas y ordenadas (BMA)

Bueno la función de Secretaria requiere una persona metódica, cuidadosa, quizá es la parte de la gestión del centro más importante; no sólo llevan los temas económicos, sino temas de alumnado, notas, programas informáticos. La capacidad de la mujer para ese trabajo metódico y quizá las mujeres no quieren dar ese paso a la dirección que implica más (LCG).

Podría hacer un análisis ahora de eso, y es que el secretario dentro del equipo directivo es el que menos responsabilidad tiene y el que hacer las tareas de gestión de padres y de gestión de tal, y muchas veces desde ese punto de vista de la responsabilidad es lo más leve, con lo cual si pensamos que los cargos directivos se ubican siempre en hombres, hombres por cese, por nota, la fuerza, la seguridad, el no sé qué, efectivamente ahí el papel de la secretaria sería como más acertado a lo que socialmente se tiene considerado. Aunque ya te digo que para mí fue lo contrario, fue ver lo que necesito, lo que necesito es esto, y fue una pena entender que en aquel tiempo realmente no había mujeres preparadas así (LJP).

Bueno porque quizá las mujeres siempre hemos estado por detrás de los hombres pero yo creo que esa visión hoy día está... (RG)

La mujer no quiere coger puestos de responsabilidad, a lo mejor estamos más cómodas, detrás del marido y detrás de alguien que me mande (RG)

Y hay mujeres que asumen estos puestos "más ocultos" y "de apoyo" como más propios de mujeres, asumiendo el estereotipo de género como una constante aceptada.

Para mí es una tranquilidad que la última responsabilidad sea del director y eso que no quiero desviar trabajo para otros, pero siempre es más oportuno que dos personas o más vean los diferentes asuntos y no sólo uno. RD (SGT)

También parece que va más con nuestra personalidad, no es que no tengas responsabilidad pero parece que no es tan declarada y directa como la de directora, el trabajo aunque sea importante parece que queda más en la sombra o no tiene un protagonismo tan directo para los demás. RD (SGT)

Es un trabajo más metódico que nos gusta y que no queda al arbitrio de las situaciones, sino que responde a unos programas y a unas normas que hay que seguir. Si se hace bien es mucho más lucido y tiene beneficios directos con el centro. CP (SGT)

Por supuesto, estos trabajos "secundarios" que desempeñan más las mujeres, se consideran menos valorados que el cargo de director, desempeñado con más frecuencia por hombres.

Yo creo que se valora más el trabajo del Director que el trabajo del Secretario o Jefe de Estudios. El del Jefe de Estudios, es un trabajo a veces ingrato, sobre todo con el profesorado, que has faltado.... Puestos a valorar, se valora más al Director. (Mod. 2 de GDA)

Sexta "categoría": Ya no hay discriminación.

Es sorprendente, cuando menos, que frente a la persistente realidad de los datos estadísticos y cuantitativos del predominio de los hombres sobre las mujeres en los cargos directivos dentro del mundo educativo, la mayoría de las entrevistadas no percibe esta realidad. La afirmación es constante y rotunda: "no hay discriminación". Es curioso apreciar cómo la respuesta común a todas las entrevistadas de que ya que no existe discriminación de modo explícito, ni casi implícito, se contraponen con los hechos que, en la práctica, demuestran la existencia de la misma y que las propias entrevistadas constatan. Parece que el discurso teórico (e incluso la igualdad legal) sí ha penetrado en la sociedad pero no ha pasado a la realidad.

Yo creo que no. O sea, la Administración desde luego no te discrimina. Te deja libertad. Eres tú misma la que... (BCR)

Porque mi idea es que no hay tanto machismo y de decir que los hombres y las mujeres, por lo menos la experiencia que a mí me ha tocado me parece que no, en los puestos de dirección y en muchos sitios. Me parece que hoy en día la mujer está bastante igualada con el hombre, en general, y bueno la mujer, lo que pasa es que lo que sí se nota mucho son los hijos (RG)

Yo creo que discriminación no, quizá por su condición, la mujer se discrimina pero ella sola (RG).

Desde mi punto de vista, el sexo no creo que influya en la competencia directiva (LMV).

Yo creo que la dirección exige capacidad de escucha, claridad en lo que se quiere y cómo se quiere, tolerancia, aceptación de la crítica y disponibilidad para acceder. Variables, desde mi punto de vista, inherentes a educación, talante..., pero no asociadas al género del sujeto directivo/a. (LMH)

A veces, aunque no sea de forma generalizada, aparece un cierto recelo cuando eres mujer. EM (SGT)

En algún caso, yo también he sentido que cuando he hablado con el alcalde o concejales del pueblo, no tenía el mismo peso que ellos por ser hombres. CP (SGT)

Puede que existan esos comentarios pero yo no me he sentido rechazada como mujer en los años de cargo directivo, al contrario me he sentido aceptada por mis compañeros y animada a desempeñar mi trabajo. EM (SGT)

Yo tampoco me he sentido discriminada como mujer, creo que la sociedad va asumiendo poco a poco la incorporación de la mujer a puestos de responsabilidad y además creo que cada vez se va a dar con más intensidad. RD (SGT).

No he tenido problemas por el hecho de ser mujer, al contrario, posiblemente he tenido mayor comprensión y apoyo (ECL).

Entre compañeros no hay ese tipo de situaciones. Aunque si estás en otro trabajo, sí lo hacen. Porque se ve en otros sitios. Pero aquí no, entre compañeros no (LAD).

No. Discriminación no. Aquí en el trabajo de profesora en el instituto, no (LAD).

He tenido más hombres "jefes" que mujeres. Mujeres pocas. Yo creo que es que el tema de la ambición de la mujer no va a.... No le da mucha importancia a las distintas cosas. Y entonces de todas formas esa gente llega al cargo por diferentes motivos. Pueden ser económicas, de traslado, de horarios, tantísimas cosas. Creo que en general las mujeres no nos interesan. No es que no queramos "(LAD).

Los que lo tienen más claro, en este sentido, son los hombres que afirman con rotundidad que hoy día ya no hay ningún tipo de discriminación.

No creo que se pueda hablar de discriminación por ser mujer, pienso que, en general, los profesores son apagados para la participación y cuanto menos tengan que hacer mejor. No creo que se pueda hablar de que las mujeres están discriminadas y que es una traba para no estar en equipos directivos. JM (SGT)

No obstante, en algunas entrevistas, tras reflexionar sobre su propia experiencia mirando hacia atrás, caen en la cuenta de dicha realidad.

En el centro donde yo estoy, siempre. Excepto cuando estuve yo en el equipo directivo, que estábamos al 50%, siempre ha habido menos mujeres, nunca en el vértice de la pirámide y siempre en una proporción del 50% para abajo (al final de la entrevista, LCG).

He estado en seis centros y he tenido... directores, no lo había pensado, pero todos han sido directores (LEA).

Yo creo que la mujer nos negamos, y la sociedad tradicionalmente. Nos está condicionando la sociedad para que la mujer al igual que el hombre pueda acceder a este tipo de cargos, pero tiene que haber un poso de años y años que influya porque sino, si estadísticamente son más las mujeres que acceden que los hombres, pues por algo será. A mi no me corresponde analizar ni sé, y lo he pensado, pero algo tiene que estar incidiendo. De todos modos es cierto que algo está cambiando y que tiene que cambiar, pero hay algo que está incidiendo (LJP).

Un poquitín sí, porque bueno pasando ya de lo del Centro de Profesores, porque ahí era un lugar donde se optaba por ir, en el instituto en el que yo he estado la mayor parte de mi tiempo, teníamos la costumbre de un grupo de la gente que estaba más implicada, esto es una anécdota, pero es un poco por la pregunta que me haces, la gente que estaba más implicada en el centro, pues porque eran más antiguos y tal, cuando llegó la hora de hacer la elección el director, solíamos reunirnos en una comida de trabajo y hablábamos un poco sobre quién podía ser... yo me doy cuenta de que en esa comida, bueno había siempre más señores que señoras en ella, eso también es verdad, pero siempre salían muchas más propuestas de nombres de señores que de señoras para el cargo de director. Luego ya los otros cargos, pues bueno... ya podían ser secretaria y tal. Y es muy curioso porque cuando una mujer proponía el nombre de una mujer, caía como de sorpresa, y son gente que en la vida se reconocerían como machistas, y además ellos, a los mejor no lo son (LJR).

Yo creo que discriminación, así y con título, no es tal, pero realmente eso está ahí. Discriminación no hay porque realmente a la hora de acceder, tú tienes las mismas posibilidades que los hombres, eso está claro, pero luego realmente la gente no accede, y ¿por qué no accede? Porque la mujer no está igual de respaldada que el hombre, y eso ella lo sabe y automáticamente eso la limita (LJE).

En mi caso, como he dicho antes, alguna vez sientes que si fueras hombre, cuando tienes que hablar con hombres que están en cargos públicos, te escucharían de otra manera y te harían más caso CP (SGT).

He hablado con otras compañeras donde el ambiente de trabajo no era bueno y han tenido bastantes dificultades para ejercer bien la labor no sólo docente sino de dirección (ECL).

Pues tengo que decir que sí que me encontré con un par de asesores muy machistas que les molestaba mucho que les mandara una mujer (LJR).

E incluso los hombres, también reconocen que el patriarcado es una constante cultural influyente.

También entre nosotros, aparecen posturas machistas y nos gusta que nuestra mujer esté en casa cuando nosotros llegamos y no tenga que dedicarse a otras actividades que no sean las puramente familiares cuando ha terminado la jornada laboral. JM (SGT)

Si los puestos son de secretaria o jefa de estudios no tenemos tantos reparos, pero si es el de dirección, nos cuesta mucho más aceptarlo y hasta parece que tenemos tendencia a discutir sus comentarios o sus decisiones. Incluso pueden aparecer comentarios machistas, como el "de mujer tenía que ser". JM (SGT)

Pero los análisis explicativos de esta situación se tornan individuales, en función de la libre elección de cada una, en un contexto que ofrece las mismas oportunidades. La explicación busca la responsabilidad en las propias víctimas, las mujeres, a quienes se les achaca que "no tienen ambición", entrando en una concepción de la dirección como poder y no como servicio. Son ellas las culpables de que no haya más directoras puesto que, en una tierra de libertades y de igualdad de oportunidades para todos y todas, son ellas las que no quieren.

Están las mujeres que quieren estar, ni más ni menos... Por los datos que tengo en la enseñanza hay muchas mujeres (LCM).

En la enseñanza "gracias a dios", no existe ningún tipo de discriminación. Quizá influye más la discriminación por edad; lo que cuenta en la enseñanza es la antigüedad (LCM)

Es la coyuntura, la situación... como se presente, independientemente de ser hombre o mujer, que ese programa directivo salga adelante; cada persona independientemente de ser hombre o mujer, va a presentar una viabilidad al centro (LEV)

En la enseñanza casi todo depende del talante, la personalidad de cada individuo bien sea profesor, Directora... da igual que sean hombres o mujeres, para mí dependerá de esa persona, de si es autoritaria o ejerce la

dirección de una forma relajada, de si es demasiado colega, de si es todo lo contrario. Es el justo medio, el saber llevar a los alumnos a donde tú quieres sin que ellos se den demasiada cuenta, y manteniendo el orden en clase, eso es loable y el profesor que lo consiga "chapó", es el reto que tenemos hoy en día, conseguir que los niños adquieran unos conocimientos manteniendo el orden en clase. Eso es independiente de ser hombre o mujer, depende del talante, de la capacidad que tenga como profesor o profesora (LCM).

Las mujeres no han luchado lo suficiente. En la docencia no hay discriminación, lo que las puede poner trabas es la discriminación que hay alrededor, otra cosa es que después a algún profesor no le guste que una mujer dirija el centro, no es mi caso y yo no he visto discriminación de ningún tipo en ese sentido; se mira más la personalidad, el perfil, lo que pretende hacer, no se mira el sexo (hombre, LCF).

Lo tengo clarísimo, sobre todo en la docencia, no hay grandes diferencias entre ser hombre y ser mujer (LCM).

Yo creo que ese es un problema nuestro, tal y como está la sociedad y cómo está estructurada la familia, la mujer renuncia pero muchas quieren. Yo, por ejemplo, no he renunciado, yo he tenido mis hijos y me he metido en todos los fregaos y he resuelto los problemas de otra manera y creo que si no me metiera en esto me metería en otras actividades de voluntariado o tal porque me sobra tiempo de lo que es la típica cosa casera, porque no es, hay que tener un mínimo de limpieza y tal. Yo hago la mayor parte pero colaboramos todo lo que podemos y sino nos buscamos vías externas, por lo que creo que es más un problema de decisión personal que social, por lo menos en nuestros trabajos, en nuestros ambientes (MM)

Pero cuando se analiza la discriminación indirecta se puede entrever, a través de las respuestas de las mujeres entrevistadas, que hay algunas barreras que están ahí y se perciben como tales.

Está muy claro, yo creo que aunque se ha avanzado mucho en las igualdades queda muchísimo camino por recorrer y además no creo que se solucione a corto plazo porque el hombre tiene mucho que perder (VAD).

Creo que en la actualidad no (hay discriminación). Quizá se trate más de la doble jornada. (BIA)

En general, no hay discriminación hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección, pero sí así fuera, puede ser porque las mujeres tienen más responsabilidades fuera de la escuela. (BMA)

En algunos centros hay algo de machismo, sobre todo donde los maestros y maestras son gente mayor (BJA)

Una de estas barreras, que puede servir como ejemplo paradigmático de esta discriminación sutil e indirecta que se mantiene arraigada y constante, es el valor que se atribuye a la orden que da una mujer en un cargo directivo frente a la que da un hombre en esa misma situación. Esto lógicamente tiene que ver con la concepción de la dirección y el modelo que se pretende en su ejercicio, como hemos visto antes.

No se..., tengo mis dudas (LEA)

Es tan manido que la mujer tiene que demostrarlo y al hombre se le supone y yo creo que esto es real. Yo me he encontrado cada Director..., que si llega a ser mujer..., hay que ver cómo la pondrían. Y en ese sentido a los hombres se les perdona muchas más cosas. Si una mujer hace algo mal, se le ridiculiza mucho más, se le cuestiona mucho más su trabajo (LEA).

Yo creo que a los hombres no les gusta que las mujeres les manden. Yo creo que sí, pero tampoco es en general, por que hay personas más tolerantes y flexibles (CE).

Porque yo creo que si una mujer hace algo mal se la tacha mucho antes y mucho más duramente que a un hombre. Y yo creo que eso sí que corta (LET).

Socialmente está mejor visto (LEA)

Se sigue pensando que el hombre sabe mejor "dar la cara" ante los problemas. Se sigue teniendo la idea de que ante un problema lo que dice un hombre "parece" que impone más, además si la solución la da un hombre tiende a aceptarse mejor (LCM).

También al ser los centros mas grandes, cuanto mas grandes son mas alumnos, más profesores, más complejos y se crean conflictos más serios..., y se sigue pensando que un hombre ante esos conflictos..., de cara al exterior, y no creo que tanto de cara al centro, sino de cara al exterior, da mas imagen de poder él (hombre LCF).

¡Hombre!, yo espero que eso esté cambiando, pero me parece que socialmente todos llevamos una carga de, yo diría ADN social, que te está impidiendo pues enfrentarte libremente a este tipo de cargos (LJP).

Quizá en algunos sectores haya alguna reticencia, alguna pequeña reticencia, a la hora de aceptar órdenes por parte de una mujer pero muy pequeña, muy pequeña y más en unos sectores que en otros.... Pues

fundamentalmente es el nivel cultural del profesor, es mi modo de verlo, fundamentalmente. Eso va parejo a una serie de cuestiones como es la educación, o el nivel social, si quieres, pero fundamentalmente el nivel cultural. (CP).

En general creo que la labor de la mujer es menos vista que la de un hombre. Con lo cual una misma aseveración hecha por una mujer o un hombre, algunas veces no se interpreta igual. Depende de cómo sea la cosa. (M.P. de GDA).

Séptima "categoría": Temor y autoestima.

Hay que señalar que un factor de presión que las entrevistadas apuntan en sus respuestas, y que influyen poderosamente en las mujeres cuando se plantean el acceso a un cargo de dirección: el miedo al riesgo, el temor a ser juzgada y cuestionada con excesiva facilidad, el permanente estar en "tela de juicio" sus acciones, etc.

Por miedo al riesgo, a lo mejor. A que te tachen. Porque yo creo que si una mujer hace algo mal se la tacha mucho antes y mucho más duramente que a un hombre. Y yo creo que eso sí que corta (LET).

Hay como una inseguridad ante una competencia masculina (LEA).

Pues eso, en primer lugar yo creo que la mujer tiene más miedo porque en nuestra cultura se nos atribuye eso, más miedo a cargos de responsabilidad: Que no lo vamos a saber llevar, que vamos a tener muchos más problemas que un hombre, porque... con los compañeros se va a tener más problemas. Yo creo que fundamentalmente es eso, el miedo y a que tradicionalmente no hemos asumido cargos de... poder, como de figurar en primera plana (BPR).

Es cierto que este aspecto es menos visible, más ligado a aspectos psicológicos y de percepción social, es decir, al inconsciente colectivo, pero no es menos cierto que está ahí en la mayoría de las respuestas recogidas en las entrevistas. Esta variable está conformada por la historia de subordinación que ha vivido la mujer a lo largo de los siglos.

Yo creo que hay gente que sí que le gustaría pero tiene miedo a decirlo porque hay miedo a que tú no des la talla, que la gente te evalúe y yo no sé si eso, es producto de nuestra educación (MM)

Por una parte hay un miedo escondido a no ser capaz de hacerlo bien y entonces la gente no quiere presentarse porque es mejor que me nombren y así hacerles un favor y se toma esa actitud victimista. También hay un cierto pudor en que la gente quiere evolucionar y parece que si tú tienes ambiciones personales o profesionales pareces una trepa o que yo no lo entiendo y sobre todo en mujeres más, porque vas de superwoman, porque tal, porque al hombre siempre se la ha asumido ese papel de proyección en el trabajo pero en mujeres más, aunque también se da la situación en hombres, pero en mujeres mucho más y por otra parte, porque muchas mujeres se conforman en ese estado de que al final es un problema de comodidad y al final, cambian sus iniciativas o sacrifican sus iniciativas o su propio riesgo por esa seguridad o por ese estar ahí colocado y que no me toquen o me protejan. (MM)

Lo sorprendente es que tanto los hombres, como algunas mujeres, tienden a achacar la responsabilidad de esta percepción a las propias mujeres. Se convierte así a las víctimas en culpables, produciendo un proceso de inversión que mantiene a la mujer en la situación de permanente subordinación.

Las mujeres no se dan la caña suficiente, hay muchas más mujeres machistas que hombres. Es culpa de las mujeres (LCF, hombre).

Las mujeres no han luchado lo suficiente (LCF, hombre).

La mujer es todavía normalmente la que lleva la casa, los hijos y una carga directiva te quita tiempo y la mujer, igual no esta dispuesta a ello (LCF, hombre).

Tenemos miedo a la responsabilidad: hijos, casa... Y luego pienso que las mujeres nos acomodamos mejor a la situación. (P. de GDA).

Alguna vez pienso que no creen en sus posibilidades y piensan que lo harán peor que los demás. RC [hombre] (SGT).

Pesa la responsabilidad que ello conlleva... (P. de GDA)

Yo creo que la responsabilidad cada vez es mayor. El horario muy amplio. La responsabilidad durante el tiempo que estás ahí y el tiempo que estás fuera. Yo creo que eso es lo duro. Y luego están los programas, las APAs por las tardes, por las mediodías, los Consejos Escolares. Programas que están de alguna forma fuera de ti, pero tú eres la responsable de ello (P. de GDA).

Las responsabilidades no todo el mundo sabe llevarlas. (M.P. de GDA).

Las mujeres normalmente, por las distintas cualidades que tenemos, porque somos más detallistas, más desconfiadas; esa inseguridad es muchas veces..., quizás, que de la crítica formamos un mundo, ya, como que nos afectan más las tonterías. Yo creo como que un director pasa más de las tonterías y va más a lo importante. (B.C. de GDB)

En las entrevistas realizadas no se ha constado baja autoestima. La mayoría de las directoras entrevistadas consideran que están realizando bien sus funciones de directoras y se sienten valoradas por sus compañeros y compañeras.

No había dado importancia a la función de directora en mí persona, pero cuando vi la oportunidad que se me planteaba, decidí que era una manera de demostrarme a mí misma que valía para el cargo y que lo podía hacer igual de bien que cualquiera (ECL).

Me siento muy valorada, muchísimo. Me animan, me agradecen, me ofrecen sugerencias (EA).

Sí, me considero una buena directora y para mí fue una buenísima experiencia (ME).

Lo que sí se da es un mayor nivel de análisis de las ventajas e inconvenientes que conlleva el cargo, un mayor nivel de análisis de cara a sopesar si puede realizar y llevar a cabo las responsabilidades inherentes a la dirección. El hecho de que la mayoría exprese que no tomó expresamente la iniciativa, el hecho de que constaten que suele darse una mayor prudencia y reflexión en el ejercicio del cargo o el hecho de que comenten que buscan más opiniones para resolver los conflictos, podría apuntar hacia un autoconcepto de baja autoestima, pero no creemos que esto sea así, dado que todas las encuestadas tienen una valoración elevada de sí mismas como directoras.

Me siento satisfecha a pesar de las complicaciones (LEV).

Me considero una persona que me preocupa la didáctica, que estoy trabajando en un tema que a mí me encanta, que me apasiona, y que intento que la idea que yo tengo, hacerla, y no puedo andar con medias tintas y hay que implicarse hasta el fondo. Dentro de cuatro años, cuando acabe la legislatura, se podrá analizar con perspectiva cómo está el centro, cómo están los niños, qué ha cambiado..., pero así en principio yo creo que ha sido positivo, pero es muy poco tiempo. (...) Muy satisfecha. Sobre todo, tranquila. Las cosas que he hecho las he hecho pensando y sopesando los pros y los contras. (LET).

(Risas)... sí, luego piensas tendría que mejorar esto, hablar más despacio, tener más paciencia... pero sí (AE).

A mí me entusiasmó la labor de dirección. Primero porque siempre tuve muy buen equipo y luego porque me sentía muy bien y muy a gusto desempeñando la dirección. Sobre todo por esa capacidad de ejecutiva que tenía y la posibilidad de cambiar un montón de cosas. Hay cosas que dependen de la decisión del equipo directivo y entonces eso era muy satisfactorio (LAA).

Yo creo que he sido muy buena directora, yo creo que he sido muy buena directora, no sólo porque hice mi trabajo lo mejor que pude hacerlo, dedicándole todas las horas sin escatimar un solo esfuerzo, sino porque vamos, me parece que la falsa modestia de negar hechos que a posteriori te comentan, me parece absurdo. Y entonces pues hoy todavía oyes a la gente que te dice nunca te agradeceremos todo lo que has hecho por el colegio. Entonces, yo estoy realmente satisfecha (LJP)

Más específico sería que cuando uno cree que es capaz de hacer algo, de ponerlo en práctica, te reafirma la respuesta de que has sido capaz, entonces eso para mí fue como la lección magistral que aprendí de la dirección, el asumir una responsabilidad de ese tipo y el acabar al cabo de los ocho años con la conciencia de que has sido capaz. Para mí ese fue como el objetivo logrado de más importancia. Después te reafirmas en cada día, en cada cosa, en ser capaz de ir a una reunión con el Director Provincial con objeto de conseguir que no te supriman una unidad y ver que eres capaz de conseguirlo, que eres capaz de "luchar a brazo partido" con tus superiores, y que no te amilanas y que sigues adelante. O el conseguir que conflictos de centro se pacifiquen y hacer de mediadora y de juez de paz entre padres y profesores, entonces todo eso...(LJP).

Intento cumplir lo mejor posible, creo que no lo hago mal porque me animan continuamente, si estuvieran descontentos te lo hacen saber o sentir rápidamente. Creo que soy luchadora e intento siempre conseguir lo mejor por mi centro. Cuido mucho los aspectos educativos y las relaciones personales (VA).

En el equipo que tuve donde he trabajado en P..., un equipo formado en el que yo mi función la dejé muy clara, he sido absolutamente valorada, respetada, y me han tenido muchísimo en cuenta, y el director era un director (VAD).

Cuesta más, pero se puede, es más difícil pero se puede, y se tiene otra sensibilidad a la hora de tratar relaciones humanas en el fondo es mejor la enseñanza siendo mujer y creo que se tiene mejor manera de decir las cosas y de razonarlas (VAD).

En este mismo sentido, la valoración que se suele hacer por parte de la comunidad educativa sobre la gestión directiva de mujeres es muy positiva.

Generalmente, y he estado en muchos centros como interina, he sido dirigida por mujeres, quienes han mostrado una capacidad profesional alta (LMV).

Esta autovaloración positiva influye en la forma de afrontar los problemas. Por eso, tienden a tener una visión positiva y optimista ante los problemas. Más que protestar (hecho que achacan fundamentalmente a los hombres), se plantean de una forma más pragmática cómo intentar solucionar los problemas que están ahí.

Pero bueno acudo a la Dirección Provincial, pues acudo a quien me los pueda resolver pero bueno los voy tratando y en vez de protestar porque la gente protesta mucho y habla mucho y dice muchas cosas que no son viables, yo lo que digo: vamos a solucionar las cosas como se pueda (RG)

Octava "categoría": Autoexigencia.

Las mujeres se exigen más a sí mismas que los hombres cuando llegan a ocupar cargos directivos. Parece evidente que las mujeres se exigen mucho más a sí mismas en todos los aspectos. Da la sensación que la mujer busca más el reconocimiento a su labor y continuamente quiere mejorar. También parece que la implicación de una mujer muchas veces es mayor que la de un hombre, probablemente porque a menudo haya que demostrar que se vale.

Si he observado que los equipos que se designan, después, son mixtos. En ellos, la mujer se compromete a hacer algo y se implica de forma más activa que el hombre, quien suele manejar muy bien los mínimos. Probablemente, esta diferente forma de implicarse se deba al hecho de que existen distintos baremos para medir la competencia profesional de una y otro. (LMM)

Yo creo que es más adecuado un hombre para ocupar un cargo directivo desde el momento que en las familias españolas, nunca se va a ocupar un hombre como una mujer. Luego siempre va a tener más disponibilidad un hombre para hacer horas, no porque lo haga mejor, siempre le va a resultar más fácil salir de casa y hacer horas ausente de casa..., mientras que una mujer..., seguramente lo haga mejor, porque tenemos muchas mejores cualidades para todo, estoy convencida de que somos más atrevidas, más valientes, en situaciones límites vamos a responder mejor. El ejemplo: en la naturaleza, ser madre..., la historia nos demuestra que en situaciones límite quizá nos desenvolvemos mejor, pero claro en un cargo, tal vez la constancia, la dedicación, la disponibilidad y en ese sentido tiene las de ganar un hombre, porque va a ser más fácil para desempeñar un cargo que una mujer va a tener más cosas en contra, aunque la base, las ganas de querer hacerlo bien, van a ser más las de una mujer..., además con esta opinión que hay en la sociedad de que si las mujeres valemos o no valemos es como un revulsivo, las mujeres nos queremos hacer valer y demostrarnos, no sólo a nosotras mismas sino a los demás, que estamos capacitadas para hacerlo. Incluso aunque tenemos el inconveniente de una familia detrás, podemos sacar adelante la familia, dedicando tiempo, que si no es en extensión si en intensidad. El tiempo que estamos con los hijos es al 100%, disfrutamos de ellos de una manera concentrada..., pero tenemos demasiadas cosas en contra (LCM).

Un hombre no tiene que ser tan valiente, porque tiene muchas menos responsabilidades, eso está clarísimo; sabe que va ser fácil escaquearse de las labores, de las responsabilidades del hogar, y que la tarea como padre se puede reducir en tiempo más fácilmente que una mujer, a un hombre siempre se le excusa más. Hay

que tener muchas ganas, estar muy decidida a desempeñar tu cargo bien, para demostrártelo a ti y a los demás; sacando tiempo de tu tiempo libre, de la dedicación a la familia, a los más cercanos y a los amigos, porque como quiere hacerlo bien en los dos sitios, es un esfuerzo muy grande el que tiene que hacer una mujer para desempeñar bien el cargo, más que un hombre, porque queremos hacerlo más en los dos sitios. Al final lo saca la mujer del cuerpo (LCM).

Bueno ya las he manifestado, pero por ejemplo una lección, un enriquecimiento así como más señalado, más específico sería que cuando uno cree que es capaz de hacer algo, de ponerlo en práctica, te reafirma la respuesta de que has sido capaz, entonces eso para mí fue como la lección magistral que aprendí de la dirección, el asumir una responsabilidad de ese tipo y el acabar al cabo de los ocho años con la conciencia de que has sido capaz. Para mí ese fue como el objetivo logrado de más importancia. Después te reafirmas en cada día, en cada cosa, en ser capaz de ir a una reunión con el Director Provincial con objeto de conseguir que no te supriman una unidad y ver que eres capaz de conseguirlo, que eres capaz de "luchar a brazo partido" con tus superiores, y que no te amilanas y que sigues adelante. O el conseguir que conflictos de centro se pacifiquen y hacer de mediadora y de juez de paz entre padres y profesores, entonces todo eso...(LJP).

Yo estuve ya muchos años como jefe de estudios. Estuve como jefe de estudios ya en este centro nueve años, entonces, yo creo que la expectativa que yo me marqué a la hora de acceder fue un poco el ambiente ¿no? El ambiente, pues te llevaba un poco hacia ella, y era como un reto porque en el centro, pues nunca había habido una mujer directora, o sea, siempre habían sido directores, y de hecho a mí eso me marcaba un poco, me daba un poco de respeto porque me parecía que era un poco menos que profanar un cargo de representación al que yo no sé por qué pero no querían hacer (LJE).

Las mujeres sí hacen una cosa ponen algo personal en ello, no sólo profesional. A lo mejor en detrimento de otras áreas como la familia (VML).

He cumplido con mi trabajo, con mi obligación y mucho más de lo que me corresponde legalmente, lo que pasa que yo soy una persona con demasiado sentido del deber y creo que he hecho más de lo que me corresponde, pero bueno me siento muy contenta y eso es algo que nadie me puede quitar y creo que he trabajado todo lo que he podido por el centro y que el centro ha funcionado (RG).

Pues yo creo que hay que ser muy organizado, hay que ser discreto. Me parece que hay que tener la virtud de la discreción y un buen talante, ser flexible, pero a la vez ser eso...ordenado, hasta físicamente y psíquicamente y ser..., tener todas las actividades planificadas, no se puede dejar a la improvisación, y no se pueden dejar cosas sueltas, cabos sueltos. (BPR)

Pues sí vas a hacer la PGA (Programación General Anual) vas a hacer la Memoria, vas a hacer un proyecto de innovación, no sé qué. Tiene que partir de tí, lo tienes que hacer, lo tienes que dar todo. La gente como muy, muy tranquila, muy cómoda, mientras todo se lo des muy bien hecho, bien. Entonces, es mucha responsabilidad. Te exigen mucho. Los profesores exigen mucho a la dirección y luego igual a ellos no les puedes exigir tanto porque se ponen como se ponen, los padres vienen a la dirección y exigen y quieren que se les dé todo, la administración viene a la dirección y pide... (BPR)

Yo cuando hago actividades y salen tan bien, sí que dices ¡qué bien!. (B.C. de GDB)

Constantemente te estás evaluando... (P.C. de GDA)

Tú eres responsable de algunas emergencias que suceden, y dices "pero si no tengo ni idea de la decisión que debo tomar". No puedes estar tranquilo. (A.S. de GDA)

Quizá que algunos momentos que estás agobiada con algunas cosas... que te venga un padre o los propios compañeros y te diga "¿cómo estáis trabajando"... esa palmadita te vienen muy bien. (...) O ves, nos hemos propuesto esto y ves que has conseguido todo esto en el curso, es satisfactorio. La gente, no te digo amigos, te dicen "¡jo, cómo estáis trabajando, qué buen equipo, cómo se nota el cambio". (A.S. de GDA)

No eres capaz de desconectar los fines de semana, estás pensando en lo que harás el lunes... (A.S. de GDA)

Yo he hecho cursos y hay que tener sentido común y lo que buenamente vayas sacando. Yo he hecho cursos y reconozco que me han venido muy bien, en saber tratar a la gente, en las funciones... Yo ahora por ejemplo voy a aprender el EFQM, que un modelo de gestión es bueno. Lo primero es el liderazgo. (B.C. de GDB)

Yendo las cosas muy bien, tienes muchas noches sin dormir. (P. de GDA)

Cuando te metes en esto quieres hacerlo lo mejor posible. RD (SGT)

Nosotras nos entregamos en el trabajo, en la familia y en todo, al cien por cien y un puesto de dirección es una responsabilidad muy seria que tenemos que compatibilizar con muchas funciones más. RD (SGT)

Nos tomamos muy en serio nuestro trabajo y si depende menos de que vayamos todos al unísono, es mejor. Además es un trabajo que se ve hecho y esto para nosotras es importante porque a todo el mundo le apetece EM (SGT)

Consideramos importante destacar en esta categoría que las metas que se proponen las directoras entrevistadas desde sus equipos respectivos son muy difíciles de alcanzar, como conseguir la corresponsabilidad del profesorado, la coordinación, el trabajo colaborativo, los

cambios de actitud y todo ellos *desde la tolerancia y la capacidad de diálogo (BIA)*. Es decir, se plantean un gran desafío, propiciar un desarrollo profesional conjunto dentro de las organizaciones que dirigen.

La limitación más importante es el cambio de actitud de ciertas personas (BIA)

Es sorprendente, por el contrario, cómo los hombres nombran más sus logros y el de sus compañeros .

El jefe de estudio tuvo una actuación en este sentido que nunca se reconocerá lo suficiente. Trabaja horarios de tal manera que hasta que no le quedaba todo cabalmente distribuido no paraba. Dándole vuelta a los horarios y afinando (LHE).

Tengo que decir que los asesores que vivieron aquella experiencia conmigo, todavía pues ayer me he encontrado con una, me paran por la calle y me dicen que fue estupendo, que fue maravilloso y que están contentísimas de haberlo vivido. Y bueno, quizás a lo mejor soy poco modesta pero estoy contenta (LJR).

Novena "categoría": **Apoyo familiar y social.**

El acceso a un cargo de responsabilidad es valorado en el caso de los hombres por su familia y amigos: hay un estímulo y reconocimiento inicial. En el caso de las mujeres no es así: se percibe como un abandono de otras responsabilidades o como una "pérdida de tiempo" y como "meterse en problemas". Hay menos apoyo emocional y práctico. Por ejemplo, se asume como algo "normal" que la mujer es la que tiene que disponer de tiempo para acompañar a sus hijos o hijas a las consultas del médico o médica.

Mi familia lo vio fatal. No, vamos quiero decir...fatal. Todo fue decir "no lo hagas"... , en todo momento. Yo creo que fue también por el momento personal que yo estaba pasando, que pasé tres años de un trabajo bestial en la historia esta de los libros de texto, y ellos estaban viendo las horas que tenía que emplear, y decían ahora que estamos esperando que acabes esto, vas y... , pero yo creo eso fue en los primeros momentos, luego ya he tenido apoyo como siempre, cualquier cosa que me he propuesto hacer... Yo creo que es el proceso de mentalización... y que acaban diciendo, ¡bueno, si dice que lo va a hacer, lo hace! (LET)

Yo ya había estado en el equipo directivo 6 años, como secretaria. Y el último año lo pasé muy mal. Hay gente que sale escaldada de los equipos directivos, y yo estuve en ese caso ese último año, salí muy mal. Se me complicó con la supresión de plaza... Cuando yo lo planteo que voy a ser directora, pues de entrada no gustó, a mi marido, no a mis hijas que no tienen opinión al respecto. Me decía cómo te vas a volver a meter en algo en lo que ya te caíste. Creí que iba a llevarlo peor, pero me ha ayudado bastante y me ha servido mucho oír en mi casa "lo estás haciendo muy bien", y eso me levanta mucho la moral, aunque luego llegues aquí y te estrelles (LEV).

Los argumentos y la resistencia no son claramente explícitos y abiertos, sino que reviste un carácter más bien discreto y utiliza estrategias indirectas de desánimo, resaltando los inconvenientes y aspectos negativos que pueda tener.

Qué ganas tengo de meterme en estos berenjenales si total ya tengo mi trabajo y mi sueldo. ¿Para qué me busco complicaciones? O sea, para mí, son "complicaciones", para un hombre es estatus, poder. Para las mujeres es buscarte complicaciones. Es verdad que existen complicaciones, pero para los hombres muy bien, pero para las mujeres... (LEV)

Mis hijas por lo que yo tanteo no les hace especial ilusión que yo sea directora. Para mis hijas mi trabajo siempre ha sido dar clase, estar con niños,..., entonces ahora ven que no les doy clase, ni enseño, ni nada... Entonces he tenido que oír de mi hija, "claro como tú ahora no trabajas". Claro porque como mi trabajo es el otro, ahora no trabajo, estoy aquí, en mi despacho, me siento en el sillón maravilloso, y me pagan el sueldo a final de mes. Y me ha dejado sorprendida. El trabajo que ella piensa que es el mío y que ella no me ve realizar (LEV).

Hombre... si te ven trabajar....Yo si tengo gente que me dice ¡uy!, con todo lo que estáis haciendo. Pero deja ya, nos seas tan tonta... (BCR)

No creo que sea decisivo, aunque la mujer dé prioridad a su papel de madre y esposa, yo creo que otros factores, como no sentirse seguras en ese trabajo o preferir estar en un segundo plano son importantes para decidir entrar en un puesto de dirección. Además, en muchos casos, pueden encontrarse con la oposición, aunque no sea directa, de su familia lo cual también retrasa de aceptarlo. JM (SGT).

Es importante contrastar esta falta de apoyo social y familiar con la percepción que tienen los hombres entrevistados y lo que esto significa de cara a la identidad y afirmación personal y social.

...Y no faltaron aquellos que me dijeron 'oye preséntate'. Tú fuiste vicedirector, e hiciste cosas. Tú tienes esas cualidades y estas otras. Eso por un lado. Gente que te anima. Lo cual te lleva a tener una satisfactoria imagen de ti mismo como persona aceptada o aceptable por una buena parte del claustro. Después si además tienes amigos con los cuales coincides en una época de tu vida en la que dices 'bueno, vamos a echar aquí cuatro años para hacer una serie de cosas en el instituto, un instituto que por otro lado es muy tentador, porque P tiene una relevancia y unas posibilidades inmensas... Y bueno, aquí tienes la otra vertiente de que la dirección del instituto es una tentación profesional que puede figurar en tu carrera personal. Si se unen una cierta aceptación de parte del claustro. Unas ganas de hacer algo. De llevar a cabo ciertos proyectos. Y una cierta honrilla personal por el hecho de poderlo hacer. Si tienes equipo, al final vas y te presentas.

Pero la sensación de falta de apoyo no se reduce únicamente a la familia, sino igualmente al entorno social (los propios compañeros y compañeras, la administración educativa...). Y las mujeres entrevistadas no se plantean estar en un cargo simplemente por figurar o tener una situación de poder, sino por transformar o cambiar una realidad, lo que les lleva a sentirse a veces impotentes y desanimadas.

No se han desvanecido, pero... como que ya estoy cansada, aunque se lleva bien y es cómodo, pero... como que llevo ya nueve años, y entonces como que ya estoy un poco cansada... y de todas maneras, bueno, la administración últimamente como que ya no facilita las cosas. Entonces te cansas ya de estar peleando y no conseguirlo a lo mejor, y cada vez te van reduciendo más a lo mejor... sobre todo los recursos humanos, y claro llega un momento en que dices, para qué estoy peleando.

Es que si estás peleando por una parte con los compañeros que te exigen, que tiene que estar todo cubierto, y por otra parte está la administración... entonces estás en el medio, que la administración no te concede y los compañeros te exigen. Entonces cuando no puedes... la verdad es que a lo mejor hay otras personas que... no sé a lo mejor si fueran los primeros años, seguiría peleando y manifestándolo donde fuera y donde tuviera que llegar, pero yo creo que llega ya un momento que dices, bueno pues que venga otro y a ver si lo hace mejor (LJC).

En cuanto a dificultades encontradas, las propias en estos casos: incomprensión por parte de algún grupo de compañeros y padres, apoyo desigual por la Administración... (ECL).

En muchas ocasiones se crean lazos de interacción y apoyo entre los hombres en el tiempo libre que comparten y que conduce a una cohesión importante. Este tiempo de ocio a mayores no es fácil que dispongan de él las mujeres, o simplemente que tengan tiempo extra para asistir a reuniones fuera de la localidad, viajes de trabajo, etc.

Las mujeres tienen mas dificultades... a veces a los maridos no les parece oportuno por que hay algo que se abandona, mi marido no me desanimo... (dudosa), vivíamos en ciudades diferentes y no era un gran inconveniente... (BE)

Lo cierto, es que las mujeres expresan explícitamente que viven este apoyo familiar y social en el acceso y desempeño de los cargos directivos como algo necesario e importante a la hora de tomar la decisión de optar a ellos o desarrollarlos.

Mi familia estaba lejos, no tenía pareja y mi círculo de amistades coincidía con el de trabajo, así que me animaron. Pero es cierto que para que una mujer se presente a la dirección pesa mucho el apoyo que le den sus amistades y familia, tanto por las cosas practicas: horarios... como por el apoyo emocional que eso supone (ME).

Y, en algunos casos, han experimentado que esta situación ha supuesto un aprendizaje y un cambio positivo para todos los componentes de la familia, que progresivamente han ido asumiendo su parte de corresponsabilidad en las tareas cotidianas.

Mis hijos, ahora, hacen todas las tareas de casa. Son conscientes de que yo no puedo. Reconozco que cuando tenía sólo que dar clase, yo les hacía todo, aunque estuviera siempre quejándome. En este sentido, ha sido muy beneficioso para ellos (LMV).

Décima "categoría": El síndrome de "mala madre".

Tradicionalmente, se ha planteado que es responsabilidad de la mujer la atención de los hijos e hijas. Esto ha generado en muchas mujeres un grave sentimiento de culpabilidad. Se tiende a introyectar ese sentimiento de culpabilidad si no se cumple esta función todas las horas del día. Y se comienza a percibir que no sólo la propia mujer, sino el entorno social y emocional que la rodea la consideran una "mala madre".

Esto lo expresan las personas entrevistadas de una forma reiterada: la educación recibida responsabiliza únicamente a la madre de la atención de la familia y de los hijos e hijas, lo cual crea una sensación de culpa y angustia cuando se quiere compartir esta función con otras tareas de la vida. Esto está inculcado en la "educación diferencial" que se ha dado a hombres y a mujeres. A las mujeres se les ha educado y se las educa para la maternidad, para el cuidado de la familia, por ello surgen los sentimientos de culpa, de angustia, cuando sienten que tienen que "abandonan", "relegan" o dedican menos tiempo a las responsabilidades familiares.

En alguna de las entrevistadas se refleja claramente esta preocupación, porque su tarea de madre se ve empañada por los problemas de su trabajo como directora, lo cual hay que suponer que tiene para ella un coste afectivo importante, llegando a culpabilizar por no cumplir bien una tarea que tradicionalmente se ha encargado a la mujer, una tarea tan "sagrada".

Existe también un elemento que resulta curioso y es el que se refiere a la imagen que los demás tienen de ti, cuando te dedicas a un equipo directivo. Las personas de fuera piensan que no cumples con tus tareas de madre, como deberías hacerlo y que incluso si la casa no está en perfectas condiciones, nadie piensa en que tu marido no te ayuda, sino en que tú eres una dejada y no atiendes a tu familia como deberías hacerlo (HVR).

Ya no solamente mi marido y mis hijos, mi hermana y mi madre: es que tú parece que sólo tienes el colegio. (BCR)

Mujeres, voluntariamente, que estén casadas con hijos en edad escolar, no conozco a ninguna que se haya presentado (LCG).

He tenido mala conciencia por mis hijos. Los hombres no tienen esa mala conciencia (LEA).

A mí, por ejemplo, me preocupa el estudio diario del pequeño, aunque, hasta ahora, no haya visto ninguna repercusión en su rendimiento académico...y cosas como éstas, hacen que me piense el puesto para el próximo curso (LMV).

Me parece que una limitación importante para las mujeres es la dedicación que tenemos a la familia, a los hijos (BMR).

Pero en el caso de los hombres, creo que se debe a que tienen menos dedicación a la familia. Por eso creo que, en general, hay bastantes menos mujeres que hombres en los equipos directivos. La dedicación extra que requiere la dirección va en detrimento de la familia (BMR).

Más que las tareas domésticas en sí, las cargas familiares, las responsabilidades, el tiempo que tienes que dedicar a tus hijos. El no llegar a casa hasta las 8:00 de la tarde; eso implica que a los niños no les ves o que las actividades las tienes que organizar de otra forma (LCG).

Quizá las mujeres estamos más responsabilizadas de ese tipo de cargas, organizar el horario de los niños y desde luego en mi caso y creo que en otros eso influye a la hora de tomar una decisión (LCG).

La mujer sigue, sin embargo, atrapada en las características tradicionalmente asociadas al género: dependiente, victimista, sin saber muy bien lo que quiere, ama de casa.....para que una mujer pudiera decidir en el ámbito del trabajo, el estado debería implicarse en las tareas anexas (Guarderías, por ejemplo) ya que sino no puede con los mil roles que desempeña (LHM).

A nivel familiar no me está compensando absolutamente en nada. Me ha pillado con dos niños muy pequeños, y yo entiendo que les estoy robando tiempo, más que porque no se lo dedique, porque llego un poco enfadada, porque llego preocupada y ocupada, tengo cosas en la cabeza... y me han llegado a decir: "¡mamá, llegas más días enfadada!". No me está compensando. No tengo el mes de julio de vacaciones con ellos. Para mí ha sido un palo increíble. De estar dos meses de vacaciones con ellos, a que sólo uno, pues ha sido brutal. (A.S. de GDA).

Para una mujer, estar en el equipo directivo puede ser hasta criticable por determinados sectores porque piensan que si estás trabajando y muchas horas no te estás dedicando a cuidar a tus hijos. En una ocasión, me hizo gracia el comentario de una vecina al ver mi casa que estaba un tanto revuelta, cuando quiso dar a entender que la responsabilidad era mía porque no cuidaba como debía la casa y me pasaba mucho tiempo fuera. RD (SGT)

También puede aparecer la sensación de que no estás cumpliendo bien con tu papel de madre, si no estás en casa todo el tiempo que deberías. Cuando a mí me obligaron a ser directora, era en lo primero que pensaba, en el tiempo que no pasaría con mi hija y eso me daba mucha rabia. CP (SGT)

Aunque las mujeres entrevistadas señalan que han podido dedicarse a los cargos de dirección, por existir una corresponsabilidad en la familia, restando tiempo de atención a los hijos e hijas, sin embargo los hijos/as muestran gran admiración por su madre y por el trabajo que desarrolla, aprenden a respetar ese trabajo y a valorar la importancia que tiene el que las madres también ejerzan una profesión, ya que el trabajo de la casa socialmente no es respetado ni valorado.

Ahora valora mucho más el trabajo de las profesoras en su colegio, porque ve el trabajo que yo llevo algunos días a casa o que no llevo a casa pero que llamo y digo no voy a llegar porque estoy haciendo no se qué... Yo sí que he visto que sobre todo este segundo año ella valora mucho más el trabajo que hacen los profes en su colegio. Que para hacer las cosas necesitan tiempo (LET)

Mala conciencia, muchas veces. No ahora que son mayores. Para mí fue duro. Yo creo que ellos no han tenido sensación de pérdida. Pero mala conciencia sí he tenido. Ahora yo veo que ellos están orgullosos. Yo no tuve problemas por el respaldo de mi pareja (LEA)

Undécima "categoría": ***en contra del feminismo o sin conciencia de grupo social***

Escasa conciencia de la situación de la mujer como grupo social. Se ha "demonizado" la palabra y en concepto de feminista para desvalorizarlo

Dentro de esto, en esta profesión creo que es bastante parecida la situación de la mujer. Si acaso lo que he encontrado por ejemplo en otra autonomía es que había más lo que se suele llamar feminista militante. He aprendido cosas de ellas, pero creo que a veces estaban en una situación tan extrema que estaban en el límite del precipicio. Creo que ese tipo de movimientos es interesantísimo pero el extremo, extremo no me va mucho (LAD).

Yo prefiero encontrarme con señores detrás de todas las ventanillas en todos los sitios. Bueno, como cuando te encuentras conduciendo por la carretera montones de veces la mujer conduce con miedo por ejemplo. Y entonces eso es nefasto. Entonces que a veces tal vez es por educación, porque bueno no estamos todavía, yo no soy feminista tampoco, pero entiende, ni lo uno ni lo otro, me están entrando radicalismos. Pero yo casi prefiero encontrarme con hombres, fíjate (LBD).

Yo me siento mucho más a gusto trabajando con hombres. No me considero ahora ni feminista ni nada. Me encuentro mucho más a gusto con los hombres. Los veo más nobles, más sanos y hasta los veo como unos dobles (LJE).

Parte del discurso social que se ha elaborado para mantener a las mujeres sin conciencia de grupo social va dirigido a hacer visibles "las rivalidades", como competencia femenina. También nos hemos habituado a dividirnos entre nosotras, no apoyándonos contrariamente a ellos. Y surge la pregunta si las mujeres se ayudan entre ellas o son sus enemigas y rivales, ¿las mujeres admiten menos la autoridad de otra mujer?

Nos ayudamos mucho, pero a veces somos mucho más malvadas. Los dos extremos. Es un arma que tenemos. La única arma que hemos tenido siempre ha sido, al no tener el poder, nos hemos acostumbrado a no tener el poder. Pero luego tenemos otros poderes que son tal vez muchísimo más refinados (LAD).

Yo sí quiero decirte que cuando estuve en la jefatura, me atrevería a decirte que quienes peor lo aceptaban casi eran las mujeres que los hombres (LAC).

Somos peores con las mujeres que con los hombres. Somos peores entre nosotras que con ellos (LAC).

Pero en este caso el poder que tiene la mujer es poco claro.

El poder de la mujer esta en la capacidad de persuasión que se puede llegar a tener. No está demás decir que detrás de un gran hombre hay una gran mujer, bueno no dice una gran mujer, pero cantidad de gente en la historia, personajes de la historia que han estado atrás no eran meramente una mujer que les acompañaba, en algunos casos sí, pero en muchos ellas sí cortaban y pinchaban. El poder de persuasión es mucho más refinado (LAD).

Decimosegunda "categoría": El paternalismo y el deseo de protección

Los directores entrevistados no dejan de "destilar" un cierto paternalismo comprensivo y dulce que presenta una cara de simpatía condescendiente hacia la visión de las mujeres.

Allí nos ganamos un reconocimiento por parte de muchas mujeres que nunca tuvieron ese espíritu competitivo pues claro están en sus departamentos, estaban un poco sojuzgada,-- por el jefe. Pues el jefe era siempre el que se cogía la mejor parte de la tarta y a partir de ahí, ellos no reconocieron ese esfuerzo por tener un tratamiento equitativo. Y a las mujeres eso les gustó mucho. Luego también les gustaban otros detalles, por ejemplo como las tutorías difíciles, ser escuchadas con los casos concretos de alumnos difíciles, apoyarlas en momentos duros de tener que enfrentarse con padres de alumnos problemáticos. Todas estas cosas pues lo reconocían. Y esta es la razón por la cual esto es un poco cansado Esto e las mujeres lo valoraron más. Al menos fueron mas explícitas en la valoración que los hombres (LHE)..

Se tiene en cuenta la situación familiar de la mujer, cosa que no se haría con un hombre

Si se intentó (en dos ocasiones a dos mujeres) poner las condiciones que le ayudaran a sobrellevar eso. Yo creo que es improbable, que en el caso de los hombres yo hubiera hecho eso, yo creo que es improbable (LHE).

En general, el centro adopta una actitud paternalista ante la mujer profesora, considerando que ésta tiene que ocuparse de la casa, y, "liberándola", por tanto, de tareas que puedan sobrecargarla (LMH).

Contrasta de forma importante la satisfacción que los hombres directores refieren recibir de ocupar ese cargo de dirección, con su visión sobre "la sabiduría" de las mujeres que no quieren ejercerlo.

A mí me parece que las mujeres tienen una colocación en medio de la sociedad en este momento en medio de lo público y de lo privado mucho mas exacta y precisa que la que tiene el hombre. Muchísimo más. Cuando hablo con las compañeras o con las madres las encuentro mucho más centradas que a los padres de los chicos

yo observo en las compañeras tienen una capacidad de análisis y de pormenorizar secuencialmente los elementos de un conjunto de problemas lo hacen con un gran detalle, con una gran nitidez. En tanto que una especie de valoración global de una comunidad compleja como es la educativa, ahí es donde quizás yo veo como las mujeres están por debajo de los hombres (LHE).

A la hora de desarrollar el trabajo las mujeres son más competentes en ir cumpliendo las pautas de todo el proceso. En ese sentido yo diría que tiene más eficiencia. Para mí la eficiencia es el cumplimiento escrupuloso de las normas, mientras que la eficacia es la acción puesta al servicio del objetivo final (LHE).

“Categoría propositiva”: Otro modelo de dirección

En esta categoría queremos destacar aquellos aspectos positivos que ha tenido el desempeño del cargo directivo para las mujeres entrevistadas. Pues no sólo manifiestan satisfacción por la tarea que realizan, sino que consideran que han aprendido mucho en el ejercicio de la dirección, que han cambiado, y que eso les ha aportado mayor seguridad y por ello se lo recomiendan a otras mujeres.

El ejercer un cargo directivo para la mayoría de las mujeres ha tenido unas repercusiones muy positivas. Todas las mujeres entrevistadas manifiestan su satisfacción por la labor realizada. Si no se está ahí, en el cargo, no se constata lo que realmente puede aportar esa función para cambiar las cosas, para estimular un proyecto educativo, para potenciar un equipo de trabajo y para dinamizar una institución escolar. Es una experiencia que les ha abierto los ojos hacia un mundo al que solían permanecer ajenas y del que sólo habían percibido las dificultades y la dureza que conllevaba.

Compensa mucho, al finalizar una tarea que ha salido bien, que los chicos participan, los padres están contentos, los profesores también. Cuando acaba el curso y ves que el clima es bueno, se han conseguido los objetivos, Te sientes muy satisfecha (EA).

Es una experiencia que merece muchísimo la pena, que es perfectamente compatible con el rol familiar, y que requiere: Tener una idea, detectar otros que la puedan compartir y llevarla a cabo con ellos; Querer, Saber y Poder (LMD).

Desarrollo personal, un enriquecimiento profesional enorme, amplitud de perspectivas y, especialmente, intercambio comunicacional con mucha gente, dentro y fuera del centro (LMD).

El ambiente que hay en el claustro..., (ahora) me parece estupendísimo. Fue uno de los objetivos prioritarios cuando yo entré en la dirección. Estaba el claustro por un lado, la dirección por otra... Abrir la escuela..., yo creo que la escuela no tiene paredes..., para mí ha sido lo mejor. Me da la impresión que es un modelo femenino. (LET).

Lo que he aprendido: A observar muchísimo y a darme cuenta de que la primera impresión a veces vale..., pero otras muchas no. No son los mismo las personas como las conoces en el trabajo que fuera del trabajo, tomando un pincho de tortilla, ahí te llega mucha más información, eso me lo han enseñado muchísimo estos años con las madres, en la relación con las familias (LET).

He aprendido a ser dialogante, a reconocer que las aportaciones de las otras personas tienen su valor (ME).

Yo creo que he sido muy buena directora, yo creo que he sido muy buena directora, no sólo porque hice mi trabajo lo mejor que pude hacerlo, dedicándole todas las horas sin escatimar un solo esfuerzo, sino porque vamos, me parece que la falsa modestia de negar hechos que a posteriori te comentan, me parece absurdo. Y entonces pues hoy todavía oyes a la gente que te dice nunca te agradeceremos todo lo que has hecho por el colegio. Entonces, yo estoy realmente satisfecha (LJP).

Yo, claro, puede parecer presuntuoso, pero lo cierto es que sí que quedé bastante contenta de esos años, así como también posiblemente agoté el ciclo y efectivamente me marché voluntariamente cuando me pareció que lo había agotado, pero sí que estoy bastante contenta porque lo cierto es que la expectativa que llevaba de trabajar en equipo, lo conseguí. Hubo uno de aquellos años primeros que tuvimos que atender a casi treinta proyectos de formación en centros en un solo curso y aquello sólo lo podíamos hacer porque por ejemplo el CEP de Astorga, tenía períodos de formación en el Centro, entonces se trajo a un inspector de Valladolid que era un experto y les llevó el proyecto. Pero nosotros no podíamos atender a treinta proyectos, porque además no había dinero para ello. Y lo hicimos especializándonos nosotros, pagando las sesiones, especializándonos en pequeños grupos, cada uno en una parte, y así lo fuimos haciendo. Luego eso al mismo tiempo lo hacíamos en formación interna, hacíamos formación interna en la que el grupo que había preparado un determinado tema, pues, se lo daba a los demás para que tampoco quedara cojo en ese tema y tuviera la visión de grupo. Y bueno, tengo que decir que los asesores que vivieron aquella experiencia conmigo, todavía pues ayer me he encontrado con uno, me paran por la calle y me dicen que fue estupendo, que fue maravilloso y que están contentísimas de haberlo vivido. Y bueno, quizás a lo mejor soy poco modesta pero estoy contenta (LJR).

Estoy muy contenta con el trabajo que tengo, me parece que ser profesora y directora es un lujo en estos tiempos y no, no tengo ningún problema. Puedo disfrutar de tiempo libre y buenas vacaciones, considero que no podemos quejarnos. Las tareas fuertes me da tiempo a hacerlas en la jornada laboral (GC).

El reconocimiento de los padres, las buenas relaciones que existen en el centro y las posibilidades de información y formación que una dirección aporta. Trabajas mucho, pero también aprendes y te formas. La

satisfacción de que me reconocen al tarea que realizo y comprobar que cuando escuchas, atiendes, trabajas todo funciona (VA).

Pues sí ha cambiado mucho. He aprendido cantidad de cosas, cantidad. O sea que cuando empecé prácticamente, pues lo poco que vi, lo que aprendí con el Director, pero luego yo he hecho cursos de perfeccionamiento, me ha gustado. (BCR)

Sí, yo he aprendido mucho, a mí me ha enseñado mucho la dirección. Me ha enseñado para llevar el centro, para tratar a la gente y a mí misma personalmente.

Para mí, es más fácil dirigir ahora que antes, no tanto por cuál sea el género de los profesores, como por la evolución social y un perfil de profesorado más competente. (LMD)

Yo he cambiado como persona, con respecto a los demás, pienso más en los demás de lo que pensaba antes. Antes de ser directora era como más ... a mí aire, a lo mío y ahora ya, pues... hay momentos en los que pienso casi más en los profesores que en mí. (BCR)

Las expectativas que tenemos en estos momentos son terminar el mandato lo mejor posible, tratando de que todos los miembros de la Comunidad estén lo más satisfechos posible. Hemos iniciado un Proyecto Comenius de tres años y quiero que se desarrolle perfectamente. (BIA).

Los que más me ha compensado es el hacer cosas nuevas, experiencias a las que parecía que estábamos vetados (sólo se lo daban a los Centros grandes de la capital, ha sido algo que me ha dado satisfacciones). Nos hemos llevado el premio al mejor centro deportivo de toda la provincia, por ejemplo, lo cual es muy gratificante. (BIA)

Hablan así de otro modelo de dirección en el que las mujeres aportarían un estilo de liderazgo que consideran mucho más positivo para el ejercicio de tal función.

Las mujeres tienen una buena capacidad de diálogo y de tratar con grupos y equipos, mejor que el hombre. Uno de los rasgos de las mujeres es la capacidad de diálogo, trabajar en equipo y trasladar la sensación de que aquí trabajamos todos (LCG).

La capacidad de diálogo, delegar ciertas funciones y que en ese equipo todos se sientan que son importantes, capacidad de trabajar en equipo (LCG).

Los hombres ejercen un liderazgo más marcado. Las mujeres tienen más capacidades de negociar, ceder; quizá los hombres lo tienen muy claro y no permiten tanto diálogo en la dirección (LCG).

Que los hombres, me perdonen y no quiero generalizar, pero por experiencia propia siempre le pongo un acento a la mujer. O sea, en igualdad de condiciones, tanto físicas, como familiares como intelectuales, me quedo con una mujer (VCR).

En comunicación se observa ya la eficacia de la mujer en relación a la torpeza masculina. Sin embargo el impacto del varón en el receptor/a es todavía muy superior en cuanto a facilidad para estimular la acción (LMH).

Tengo la impresión de que la mujer, quizás, fuera más dialogante que el hombre (LMM).

Hay de todo, en general la gente no sabe lo que es, hay que estar dentro para saber lo que es; hay gente que sí te valora y te dice cuánto trabajo. Hay gente que dice tienes más tiempo libre, menos clases y que vives mejor; yo mi experiencia es muy dura, mucho tiempo, mucho trabajo, mucha inversión y pocas recompensas; por mi parte y por parte de todo, y eso que estoy hablando de un colegio donde nos llevamos muy bien y hay mucho compañerismo, y por parte de mis compañeros muy bien, pero es muy duro. (B.C. de GDB)

Nada es perfecto, nada es lo ideal, todo tiene sus inconvenientes. En cuanto a las funciones directivas, sí que me parece que es una función delicada, porque tiene que ser objeto más de crítica, porque en definitiva es quien decide y porque las decisiones que toma el equipo directivo, de alguna manera, nos repercute a todos. Entonces es lógico que sean susceptibles de más críticas. También creo que en general hay una imagen bastante deformada. Quizás yo me identifique mucho con las labores que son ingratas y aparentemente son muy cómodas, pero que yo sé que en el fondo llevan más peso y más desventajas que otra cosa, pero a lo mejor es por mi situación personal. (C.T. de GDB)

Yo creo que se valora y comprende, otra cosa es que a veces te agobian... Pero del trabajo fuerte debes tirar tú de él...(...) Se valora y se comprende, sin embargo también hay cosas que son objeto de críticas, tanto positivas como negativas. Y la colaboración depende de cada individuo en concreto. (P. de GDA)

A veces depende de quién venga. Una crítica de algunas personas es una ayuda. Por parte de otras personas que siempre están en contra, y van a destruir, a destruir, a destruir..., pues realmente no hay que tener en cuenta. Ante una situación a veces, digo: mejóralo lo que yo puedo proponer, dime qué podemos hacer, entre todos... Ahora estamos viendo, en el caso de Burgos con 70 vacantes para la Dirección, y planteamos: ¿por qué no te presentas?, preséntate... Pero la gente pasa. (A.S. de GDA)

Creo que en el fondo estamos seguras que estamos haciéndolo lo mejor que hemos sabido. (A.S. de GDA).

Te gusta tenerlo controlado, pero sí contentos y satisfechos a los compañeros, a la familia... Un abanico de temas en los que quieres tener contentos... (P. de GDA)

Yo también me estoy encontrando en una situación como la nuestra (dos directoras próximas), una preocupación por la relaciones... muchísimo más que entre los hombres. Más ganas para innovar... creemos mucho más en todo lo nuevo. (A.S. de GDA)

Las mujeres dibujan, desde su práctica, un modelo de dirección en el que ellas aportarían un estilo de liderazgo que consideran mucho más positivo y enriquecedor para ellas para los equipos y para los centros educativos. Éstas son algunas de sus características, algunas de las cuales ya hemos ilustrado con citas textuales.

- Crear buen clima de trabajo, donde todos/as estén a gusto.
- Ejercer un liderazgo compartido.
- Fomentar la corresponsabilidad.
- Propiciar la coordinación y el trabajo en equipo.
- Propiciar cambios de actitudes.
- Trabajar desde el diálogo y la tolerancia.
- Atender a la Diversidad.
- Impulsar la innovación y el desarrollo profesional.

CONCLUSIONES

“La mirada de todos esos hombres nada tiene que ver con la mía. No es ni mejor ni peor. Tan sólo diferente. Pero yo me veo obligada, cada día, a adaptar mis ojos a los suyos... Conservar nuestra propia mirada conociendo la suya, nos aporta sabiduría, independencia y libertad.” (Ana Carrascosa, 2002, 13).

Exponemos a continuación las conclusiones de este estudio a partir del análisis de la información obtenida de todos los instrumentos de investigación: observación, entrevistas, grupos de discusión, historias de vida y cuestionarios (a profesoras, a directores y a directoras).

El acceso de las mujeres a los puestos de dirección

Nos hemos centrado en analizar el acceso de las mujeres a puestos de dirección en las organizaciones educativas, puesto que es el ámbito en el que trabajamos y uno de los contextos organizativos que consideramos más relevantes para estudiar este fenómeno. Pensemos que la profesión educativa tiene un alto porcentaje de mujeres ejerciéndola respecto al número de hombres que trabajan en este campo, especialmente en las etapas de infantil y primaria. Y frente a ello, los datos que nos aportan las estadísticas oficiales se muestran persistentes año a año: el número de mujeres en cargos directivos en los centros educativos es sensiblemente inferior al que le correspondería en proporción a su presencia en esta profesión.

El “síndrome del desequilibrio en la cumbre”

La proporción de representación de las mujeres en los equipos de dirección no guarda relación con su presencia como docentes en todos los niveles educativos. “Incluso en los niveles de Educación Infantil y Primaria, en los que hay una ligera mayoría de mujeres en los equipos directivos (51,55%) se puede hablar de subrepresentación en la medida en que se compare esta distribución porcentual por sexos con la que se da en la actualidad entre maestras y maestros, donde ellas representan más del 60%” (Grañeras, 2003, 17). En Castilla y León los datos son similares: 48,39% son mujeres en los equipos directivos y el 51,6% restante son hombres⁸.

Esta situación se agrava en la medida en que constatamos que la representatividad es inversamente proporcional al nivel educativo en la que se desempeña: a mayor nivel educativo hay una menor proporción de presencia femenina en los puestos de dirección. “En el nivel de secundaria el fenómeno se manifiesta con más claridad, pues la distancia porcentual entre ellas como profesoras y como componentes del equipo directivo es mayor, oscilando desde el 42% que suponen en su representación docente, hasta el escaso 34% que ocupan en los puestos de dirección escolar. Es decir, puede hablarse de una diferencia porcentual de 8 puntos, mientras en los niveles inferiores la diferencia porcentual es de 10 puntos” (Grañeras, 2003, 17).

⁸ Todos los datos aquí utilizados han sido extraídos del informe del CIDE/Instituto de la Mujer coordinado por Montserrat Grañeras Pastrana en el año 2003.

Estos datos parecen confirmarse en todas las investigaciones realizadas en el campo de la dirección. En la investigación realizada por Gairín y Villa (1999, 62-63) sobre los equipos directivos de los centros docentes⁹, el cargo de director está ocupado en más de la mitad de las ocasiones por hombres (58%) y en un menor porcentaje por mujeres (42%). Cuando este análisis se realiza en función del tipo de centro y del nivel de enseñanza, aparecen algunas diferencias en cuanto al sexo de la persona que ocupa el cargo de director según el nivel de enseñanza: En la pública, predomina el porcentaje de mujeres en los cargos directivos en primaria (61,5%) mientras que se invierte drásticamente en los niveles de secundaria (sólo el 33,3%). Esta misma proporción, u otra muy similar, se mantienen en los demás componentes del equipo directivo en la escuela pública. En la escuela privada, el porcentaje de mujeres en los cargos directivos en primaria es menor que en la pública (sólo un 46,2%), y en los colegios de secundaria el predominio de los hombres en el cargo de director es abrumador (72,7%). Ya en los años 80 lo denunciaba Ball (1989), cuando constataba que las mujeres son seriamente desfavorecidas en lo relativo a su carrera por el dominio masculino en las escuelas, aunque la mayoría de los profesores lo niegan con vehemencia.

La Jefa del Área de Estudios e Investigación del CIDE, Mercedes Muñoz-Repiso, haciendo un análisis de las mujeres que ocupan cargos de dirección en el ámbito educativo en la Unión Europea (Comisaría, Dirección General, Direcciones, etc., es decir, la cúpula de la administración de la educación a nivel comunitario, en definitiva), concluye que "la educación europea, en lo que a política y gestión comunitaria se refiere, está prioritariamente en manos masculinas". Y continúa explicando que "entre el profesorado europeo, en preescolar son mujeres el 95%; en educación primaria, las tres cuartas partes; en secundaria, algo más de la mitad y en el nivel universitario la proporción es de aproximadamente 30% de mujeres frente a un 70% de varones. (...), aproximadamente están ocupadas por mujeres la mitad de las direcciones de primaria y el 30% de las de secundaria. Por tanto, la proporción es inferior a lo que cabría esperar por la distribución del profesorado. (...) Curiosamente, para estas diferencias no se pueden encontrar razones de orden estructural estrictamente relacionadas con la dirección escolar, relativas a la formación requerida, las competencias o el modo de elección/designación. Porque países tan distintos en algunos de estos aspectos como Suecia y Francia arrojan resultados similares (...). Todo ello parece sugerir que hay razones más relacionadas con cuestiones culturales y sociales de tipo general que con el tema estricto de la dirección escolar. Y, en todo caso, se confirma que salvo excepciones, las mujeres están menos presentes de lo previsible en los puestos de responsabilidad del sistema educativo" (Muñoz-Repiso, 2003, 26-28).

Y estos datos, puramente estadísticos, hacen referencia a la representación de las mujeres en los equipos directivos considerados globalmente como unidad de análisis. Pero esta subrepresentación es aún más acusada si se analiza por separado los distintos cargos dentro de los equipos directivos: director o directora, jefe o jefa de estudios y secretario o secretaria. "Tanto en Educación Infantil y Primaria, como en la Educación Secundaria, se observa la misma secuencia en función de las subcategorías, donde la mayor representación femenina se encuentra en las jefas de Estudio, seguidas por las secretarías y, por último, las directoras" (Grañeras, 2003, 17). Si en Infantil y Primaria hay una mayor tasa de participación de las mujeres que de los hombres en los cargos de jefa de estudios (59,32%) y secretaria, sin embargo hay una infrarepresentación en el cargo de directora (45,1%), teniendo los hombres una representación muy superior (54,89%), máxime si tenemos en cuenta que las mujeres son un 60% del profesorado total en estos niveles.

⁹ Investigación sobre una muestra formada por 52 directores/as, 67 jefes/as de estudio, 46 secretarías/as y 72 otros miembros del equipo directivo.

Esto se incrementa espectacularmente en secundaria, donde las mujeres directoras representan el 25,23% frente al 74,77% de los hombres directores. "La categoría más masculinizada es precisamente la de mayor nivel de responsabilidad, es decir, la Dirección, donde de un total de 1.427 directores y directoras, tan sólo una cuarta parte son mujeres" (Grañeras, 2003, 18). Y los cargos de jefas de estudio y secretarías aquí sigue un patrón similar a la dirección: un 37,47% son mujeres de un total de 1.301 jefes y jefas de estudio; y un 36,46% son mujeres de un total de 3.525 secretarios y secretarías de centros educativos.

En Castilla y León los datos se repiten sistemáticamente. En Infantil y Primaria el porcentaje de directoras es del 40,14% frente a un 59,86% de directores. Y en secundaria si globalmente hay un 33,37% de mujeres en equipos directivos frente a un 66,62% de hombres, la diferencia se incrementa sustancialmente si se considera la proporción de directoras (19,27%) frente a un apabullante 80,73% de directores.

Y además, hay que considerar que no sólo es más frecuente encontrar hombres en las tareas de dirección en los niveles superiores del sistema educativo (secundaria frente a primaria o infantil), sino que también nos los encontramos con más frecuencia en los centros más grandes y con mayor número de alumnado y profesorado. El tamaño de los centros parece estar en relación con la imagen social de poder que se tiene de ellos, con la dificultad o envergadura de la tarea a desempeñar y con el nivel de lucha y competencia por el acceso y el ejercicio del poder en los mismos. En este sentido, podemos constatar cómo no sólo en los puestos directivos de grandes centros y, especialmente, en los de secundaria no hay mujeres desempeñándolos, sino que los puestos ejecutivos de la administración educativa siguen bajo el dominio de los hombres (inspección, administración central, etc).

Parece, pues, que las mujeres ocupan más el puesto de dirección en los centros de primaria e infantil de dimensiones más reducidas. Algunos autores y autoras (Coronel, Moreno y Padilla, 2002) lo explican por el descenso de prestigio del cargo de dirección en educación. Dado que los hombres tienden a competir por las profesiones más prestigiosas y lucrativas, cada vez van dejando más espacios "desechables" a las mujeres (en este caso, en centros educativos de primaria e infantil). Es la llamada "política de tierra quemada" (las mujeres van tomando lo que los hombres desechan).

Se está produciendo una devaluación de la función directiva en los centros docentes y un proceso de mayor control desde la administración, como se ha visto con la LOCE, que en este aspecto sigue siendo mantenida por el gobierno del PSOE. Como afirma Apple (1989), a medida que los trabajos, en este caso la dirección de centros educativos, van siendo ocupados por mujeres, mayores son los intentos desde el exterior por controlar tanto el contenido de dichos trabajos como la forma en que se hacen. Estos cargos en profesiones donde hay un mayor número de mujeres y a los que progresivamente van accediendo una mayor proporción de éstas, tienen una mayor probabilidad de ser descualificados y ver reducida su autonomía, estableciéndose mayores niveles de control.

Prichard y Deem (1999), por eso, afirman que hay que ser críticos/as con las alabanzas que se están haciendo actualmente ante el incremento de la participación de las mujeres en los puestos de gestión intermedios de la educación, en parte, por considerar que las razones no son otras que su mejor adaptabilidad a los nuevos requerimientos que buscan una gestión más flexible y menos burocrática, como requisito para la reestructuración de los servicios públicos. De ahí, que la feminización no deba dejar de comprenderse como un efecto de esa presión que el nuevo modelo de gestión (descentralizado, competitivo y flexible) viene a imponer.

A pesar de estas constataciones, lo cierto es que el número de mujeres en puestos de dirección en centros escolares es mucho menor que el que les correspondería en proporción a su presencia. Hay diversas razones para ello que podemos argumentar desde la investigación.

Las razones culturales de este desequilibrio

La idea más común y repetida para intentar explicar esta situación de desequilibrio se ha basado tradicionalmente en factores personales internos (características de personalidad, intereses vocacionales y profesionales, motivación de logro, liderazgo, compromiso laboral, etc.) atribuidos a las mujeres y no en cuestiones estructurales relacionadas con el género. La clave de género ha sido casi siempre obviada en la mayoría de las investigaciones sobre liderazgo.

En esta investigación –y en la revisión de las principales investigaciones llevadas a cabo sobre este tema que han tenido en cuenta la perspectiva de género- todos los factores explicativos que se han detectado están relacionados con **factores sociales y organizacionales externos** ligados a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, sustentadora de relaciones de poder asimétricas entre hombres y mujeres.

Se puede comprobar respecto a esos “condicionantes interno-personales”, que todas las investigaciones y revisiones sobre el tema (Feingold, 1994), concluyen que hombres y mujeres presentan muchas más similitudes que diferencias tanto en factores motivacionales como en rasgos de personalidad (Monaci, 1997), no pudiendo explicar estos factores la situación de discriminación en el acceso a los cargos de dirección que afecta a las mujeres.

“La mayoría de investigaciones coincide en señalar que las barreras internas tienen poco peso en la explicación de esta problemática, mientras que se evidencia el mantenimiento de estereotipos y roles de género que impregnan la cultura de las organizaciones” (Sarrió, Ramos y Candela, 2004, 213).

Por ello, la primera conclusión a la que hemos llegado, tras realizar esta investigación, coincide, a su vez, con numerosos trabajos e investigaciones que, desde los años noventa, comienzan a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad con la cultura organizacional (Loden, 1987; Davidson y Cooper, 1992; Marshall, 1992 y 1993; Maddock y Parkin, 1993; Maier, 1999; Instituto de la Mujer, 1990; Pallarés, 1993; Sánchez Apellániz, 1997). Todas ellas, al igual que nosotras y nosotros, vemos confirmada la hipótesis de que la cultura organizacional en el mundo educativo está dominada por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias dificultades para que las mujeres puedan acceder a puestos directivos en las organizaciones educativas. Predominan características asociadas con el rol estereotipado masculino (independencia, control, competición, racionalidad y objetividad). Por el contrario, las características asociadas al rol femenino (interdependencia, cooperación, receptividad, intuición, emocionalidad y sensibilidad), aunque reconocidas y enunciadas en la teoría, son rechazadas en la práctica habitual. Como las organizaciones escolares han sido concebidas desde un planteamiento androcéntrico, solamente se han tenido en cuenta las motivaciones e intereses de los hombres para desempeñar el trabajo directivo.

La cultura organizacional se construye, en gran parte, a partir de los estereotipos de género, puesto que no sólo influyen en los comportamientos personales, sino también en las normas y valores que se comparten dentro de la propia organización educativa, afectando, entre otros aspectos, a las políticas de elección de cargos y a las redes informales existentes dentro de los centros educativos.

“Los estudios transculturales de Schein y sus colaboradores, respecto a las creencias sobre las características asociadas al perfil directivo, la llevan a expresar sus conclusiones con una sola frase que se ha hecho famosa: *think manager, think male* ('si piensas en un directivo, piensas en un hombre'). Pero además de la asociación de la masculinidad a la figura directiva, otro bloque de estereotipos de género persiste en el imaginario cultural. Existe la creencia de que las mujeres no se comprometerán ni se dedicarán plenamente a su trabajo o, incluso, que pueden llegar a abandonar la carrera por sus responsabilidades familiares” (Sarrió, Ramos y Candela, 2004, 202).

La cultura organizacional actúa dificultando el acceso de las mujeres a puestos directivos a través de varios procesos que básicamente son:

- las reglas informales, que ligan el ejercicio del liderazgo a características tradicionalmente atribuidas al ámbito masculino,
- redes o networks masculinas existentes en las organizaciones, llamadas 'redes invisibles' en las instituciones educativas,
- la política de recursos humanos relativa a la selección de directores y directoras (especialmente en los momentos actuales de normativa LOCE) así como el desarrollo de la carrera del profesorado, y
- la falta de políticas tendentes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de conciliación entre el trabajo y la familia.

La cultura organizacional, heredada del sistema patriarcal, determina las normas y valores que definen las relaciones de poder en las organizaciones educativas. Tradicionalmente, el poder se ha definido desde una perspectiva masculina (hombre, blanco, occidental, de mediana edad, cristiano, sin discapacidades y heterosexual) dejando escasa cabida a la riqueza de la diversidad de otros colectivos, sobre todo del potencial ofrecido por las mujeres. Los cambios de cultura organizacional requieren esfuerzos planificados a largo plazo, e implican la revisión de valores, creencias, símbolos, filosofía y estilo de dirección que definen a la organización o institución.

Por eso, vamos a desarrollar las conclusiones a las que se ha llegado en esta investigación desde una perspectiva cultural, que afecta especialmente a las estructuras y al sistema relacional, que configura el núcleo profundo de las organizaciones educativas.

La costumbre social

La **primera razón** histórica, social y cultural que podemos dar de esta menor proporción de mujeres que acceden a cargos directivos no tiene que ver únicamente con el mundo de la educación, sino que es una constante social en todos los campos profesionales actuales: la **costumbre social** que se convierte en norma a la que todas y todos nos sentimos inclinados a amoldarnos para no destacar ni hacernos notar.

La presión a la conformidad

La función de la mujer ha estado reducida de forma tradicional al ámbito de lo doméstico y privado, y por ello cuando accede al mundo laboral y al mundo público se encuentra con dificultades no sólo a nivel personal, sino por parte del entorno más próximo (familiar) y del entorno sociocultural más amplio (las organizaciones). A la mujer siempre le ha condicionado la "obligatoriedad histórica" de asumir unos roles propios de su condición femenina; a este respecto, el estudio de Echániz (2001, 57) reitera la idea que "las mujeres tienen asumidos, porque así han sido educadas de forma casi natural, los atributos de la tradición, cuyo mayor

exponente sería el ama de casa. Dichos atributos son: madre, esposa, organizadora, enfermera, educadora, complaciente, resignada, etc.”.

El acceso a un cargo de responsabilidad es valorado en el caso de los hombres por su familia y amigos: hay un estímulo y un reconocimiento inicial. En el caso de las mujeres no es así: se percibe como un abandono de otras responsabilidades o como una “pérdida de tiempo” y “meterse en problemas”. Hay menos apoyo emocional y práctico. Por ejemplo, se asume como algo “normal” que la mujer es la que tiene que disponer de tiempo para acompañar a sus hijos o hijas a las consultas del médico o médica.

Según Nicolson (1977), para la mujer que logra el acceso a cargos de responsabilidad probablemente aumentarán los problemas y tensiones en su vida. Y no sólo debido a la presión que supondrán las opiniones de su entorno más próximo (pareja, familia,...), sino también por la influencia de las redes de apoyo con las que puede contar tanto a nivel práctico como a nivel psicológico (otras mujeres, amistades, etc.). La concepción tradicional mayoritaria en estos dos ámbitos tenderá a orientarla hacia la reducción de sus ocupaciones al ámbito privado o al ámbito público-laboral, pero sin aspiraciones de promoción. Los argumentos y la resistencia no son claramente explícitos y abiertos, sino que revisten un carácter más bien discreto (envuelto en un hábito de apoyo o ayuda) y utilizan estrategias indirectas de desánimo, resaltando los inconvenientes y aspectos negativos que pueda tener. Esto contrasta con la vivencia que tienen los hombres de reafirmación personal y social cuando reciben este apoyo de su entorno más y menos cercano, y lo que esto significa de cara a su autoestima y valoración personal.

Pero la sensación de falta de apoyo no se reduce únicamente a la familia, sino igualmente al entorno social (los propios compañeros y compañeras, la administración educativa,...). Es aquí donde se constatan esas “normas estrictas”, esa presión a la conformidad que funciona para que las mujeres puedan acceder al trabajo en la esfera pública. Lo cierto es que las mujeres expresan explícitamente que desean vivir este apoyo familiar y social en el acceso y desempeño de los cargos directivos, como algo necesario e importante a la hora de tomar la decisión de optar a ellos o desarrollarlos.

Si quieren acceder a cualquier ámbito de la esfera pública, éste tiene que constituirse como prolongación y proyección de su rol de género, es decir, tiene que estar ligado a su papel de madre, al cuidado de otros y otras, etc. Aceptar la incursión de la mujer en el terreno de lo público – el mundo laboral- parece necesitar que ese trabajo se asocie con componentes del mundo femenino, con roles de género. Parece que las mujeres siempre están constreñidas por la “construcción social del género”.

La prolongación del mito maternal en la enseñanza

La mayoría de las investigaciones concuerdan en que la carrera profesional femenina tradicionalmente ha sido dirigida hacia puestos de cuidado y servicio relacionados con su rol de género, de menor estatus y valoración (Sarrió, Ramos y Candela, 2004). El mundo educativo suponía una continuidad con respecto al papel que socialmente se ha asignado a las mujeres dentro de una sociedad patriarcal: matrimonio, maternidad y cuidado de las personas ancianas, enfermas, con dificultades, y de los niños y las niñas. De hecho, como hemos podido comprobar las mujeres tienen una representación mayoritaria en las etapas de Educación Infantil y Educación Primaria, etapas en las que se las concibe, y a veces ellas mismas se perciben, más como cuidadoras de niños y niñas que como “transmisoras” de conocimientos. Desde que la enseñanza se asoció con componentes de atención y crianza surge, la definición de esta labor

como trabajo femenino. Como señala García Gómez (2002, 23) “la conexión histórica entre el trabajo docente en las escuelas elementales y la ideología por la que se elaboran los conceptos de domesticidad (atención y crianza) y del lugar propio de las mujeres (el ámbito privado), definía la enseñanza como una extensión del trabajo que venían realizando las mujeres en el hogar. Por tanto, se insistía en que la instrucción primaria era una prolongación del espacio doméstico, por lo que sólo se requería instinto maternal y no una formación específica, ya que las mujeres realizarían las tareas que le eran propias”.

Ballarín (1996, 79) plantea que “en nombre de la utilidad social se invitará a las mujeres a practicar una nueva forma de servir, a extender su maternidad al conjunto social. Esta aparición de las mujeres en el espacio del aula pública se justificará invistiendo de características adecuadas a su protagonista, la maestra, como una especie de madre pero mejor preparada”.

Aún cuando las mujeres han intentado romper con parte de esa construcción social y han ganado un pequeño terreno en el espacio público –en concreto, en el mundo laboral-, esa construcción social se ha ampliado para incluir ese pequeño espacio ganado como una prolongación de sus tareas –roles de género-. Esta construcción social de género ha sido una construcción cultural, bajo la premisa de asignar unos roles diferenciados claramente a los hombres y a las mujeres. El pedagogo Federico Froebel afirmaba que las buenas madres hacían de forma natural lo que la maestra debía hacer de su práctica. El movimiento psicoanalítico británico consideraba la enseñanza como una especie de maternidad que consistía en llevar el aula doméstica al aula pública. Toda esta construcción cultural sobre la nueva salida laboral que encontró la mujer, fue utilizada para desmitificar este trabajo y hacer de él “un trabajo fácil”, fruto más de las tendencias naturales de la mujer, relacionado con sus saberes (poco valiosos y sencillos) y que, por ello, permitía a las mujeres que se dedicaban a la enseñanza, compaginar sus obligaciones familiares con el trabajo fuera del ámbito familiar (se puede compaginar el trabajo de la madre-maestra, con el horario de los hijos e hijas escolarizadas).

Se ha venido asignando tradicionalmente la tarea de “cuidar” a la función de maestra, como prolongación del rol materno, pero no para “dirigir” ni liderar. A esto se añade actualmente que en esta profesión cada vez existe menos autonomía curricular, pues se considera necesario “controlar” desde fuera y desde arriba. Cuando un ámbito laboral pierde autonomía se produce una creciente feminización del mismo.

El resultado es que, como dice Acker (1995, 107) “las mujeres son consideradas casi exclusivamente en relación a sus funciones familiares”.

Las expectativas sociales y el síndrome de “mala madre”

Ligada a la anterior variable, las expectativas sociales provocan unas consecuencias psicológicas en la mujer de carácter negativo, en función de lo que la sociedad espera de ellas como madres de familia, esposas,... Esto tiende a generar angustia y ansiedad, consecuencia de los sentimientos de abandono respecto a la educación de sus hijos e hijas; ya que el papel adjudicado a la mujer ha sido el de madre que no puede ser suplantado por otra figura de apego.

Tradicionalmente, se ha planteado que es responsabilidad de la mujer la atención a los hijos e hijas. Esto ha generado en muchas mujeres un grave sentimiento de culpabilidad. Se tiende a introyectar ese sentimiento de culpabilidad si no se cumple esta función todas las horas del día. Y se comienza a percibir que no sólo la propia mujer, sino el entorno social y emocional que la rodea la consideran una “mala madre”.

Esto lo expresan las personas entrevistadas de una forma reiterada: la educación recibida responsabiliza únicamente a la madre de la atención de la familia y de los hijos e hijas, lo cual crea una sensación de culpa y angustia cuando se quiere compartir esta función con otras tareas de la vida. Esto está inculcado en la "educación diferencial" que se ha dado a hombres y a mujeres. A las mujeres se les ha educado y se las educa para la maternidad, para el cuidado de la familia, por ello surgen los sentimientos de culpa, de angustia, cuando sienten que tienen que "abandonan", "relegan" o dedican menos tiempo a las responsabilidades familiares.

En alguna de las entrevistadas se refleja claramente esta preocupación, porque su tarea de madre se ve empañada por los problemas de su trabajo como directora, lo cual hay que suponer que tiene para ella un coste afectivo importante, llegando a culpabilizar por no cumplir bien una tarea que tradicionalmente se ha encargado a la mujer, una tarea tan "sagrada".

Pensemos que, a nivel social, persiste una crítica bastante extendida, o al menos una presión solapada, hacia las mujeres que anteponen el éxito profesional al papel preponderante que se le ha asignado a la mujer histórica y socialmente: la maternidad. Así, la sociedad plantea y define que masculinidad es equivalente a independencia y autonomía. Femenidad significa colaboración, actitud maternal y dependencia.

Las funciones realizadas por la mujer parece que no pueden quedarse desiertas, puesto que el sistema económico y social imperante no articula medidas sociales suficientes para dar respuesta a estas necesidades, desde unos servicios sociales públicos de calidad. Así pues, como no se articula ningún medio para cubrirlas, se mantiene la exigencia de que lo siga haciendo la mujer. Esta exigencia se encarna y se asume en el entorno inmediato de la mujer: su marido, su familia, su amistades, su entorno social,... y, lo que es más llamativo, en el propio discurso de la mujer que interioriza con una cierta carga de indiscutible naturalidad la atención del hogar como un "deber propio" (Fernández y otras, 2003).

El coste social es muy diferente para un hombre que para una mujer. Que un hombre disminuya la atención a la familia al tener un cargo de responsabilidad es comprensible, pero si lo hace una mujer es "acusada" de "abandono familiar". Como refieren Ballarín (2001) y García Gómez (2002), es socialmente aceptado, sin contestación, el derecho de las mujeres a la instrucción e incluso a una carrera profesional, pero se hace más difícil para la sociedad aceptar un diferente reparto de tareas entre hombres y mujeres, con el fin de beneficiar la promoción profesional de éstas.

Un ejemplo de esto es el hecho de que es menos probable que las mujeres en puestos de dirección tengan hijos o hijas, que los hombres en esas mismas posiciones. Porque mientras que para la empresa un hombre con matrimonio y familia se considera como algo positivo que asegura la estabilidad, una mujer que tiene o puede tener hijos/as son una posible carga – permisos por embarazo, horas de dedicación al trabajo, prioridad en las decisiones, etc.-, lo cual acaba siendo asumido por las propias mujeres y vivido como handicap en su carrera profesional.

Aunque no sólo es un sentimiento de la mujer al no cumplir con el rol que se espera de ella, sino que el entorno se encarga de recordárselo de forma bastante persistente y, a veces, son los propios hijos e hijas quienes se extrañan de esa ausencia de la función materna constante y lo manifiestan expresamente. No obstante, aunque las mujeres entrevistadas señalan que han podido dedicarse a los cargos de dirección, por existir una corresponsabilidad en la familia, restando tiempo de atención a los hijos e hijas, sin embargo los hijos/as muestran gran admiración por su madre y por el trabajo que desarrolla, aprenden a respetar ese trabajo y

a valorar la importancia que tiene el que las madres también ejerzan una profesión, ya que el trabajo de la casa socialmente no es respetado ni valorado.

Compatibilizar la vida familiar y profesional

La compatibilización de las responsabilidades familiares con la vida laboral aparece en nuestra investigación como uno de los obstáculos más importantes en la promoción profesional de las mujeres a puestos de dirección y este es un dato inicial que coincide con la mayoría de las investigaciones realizadas hasta el momento (Davidson y Cooper, 1992; Greenhaus y Parasuraman, 1999; Instituto de la Mujer, 1990; Metcalfe y West, 1995; Ramos, 2002; Sarrió, 2002).

Es curioso que, sin embargo, para los hombres, a diferencia de las mujeres, la formación y mantenimiento de una familia no supone ningún obstáculo en el ejercicio de una labor profesional en un puesto de trabajo, ya que éstos sólo se plantean una dedicación plena a esta última actividad, delegando en su pareja toda la responsabilidad del cuidado del hogar y de los hijos.

“La incompatibilidad entre roles familiares y laborales se expresa con frecuencia partiendo de la voluntariedad de la preferencia por el rol familiar. No se verbaliza como una imposición social, ni mucho menos como una situación cuyas consecuencias negativas impiden a la mujer equipararse en esa capacidad de decisión respecto a los hombres. No es necesario buscar causas de tal desequilibrio, ya que es fruto de un deseo, una elección libre que está menoscaba por la necesidad de desarrollar el rol laboral. La situación se invierte: es el rol laboral el que dificulta el desarrollo del rol maternal ya que éste es el prioritario” (Fernández y otras, 2003, 78). Es importante recalcar la exclusividad que reclama este discurso para la mujer.

Las mujeres entrevistadas piensan que los hombres dan por hecho que los hijos son responsabilidad de las madres y que, por tanto, según ellos, las soluciones para compatibilizar trabajo y familia deberán buscarlas éstas para sí mismas, puesto que son las que realmente tienen el problema de encargarse de realizar dos tareas a la vez (Paludi, 1990). Es la denominada “masa de hielo hundida”: la tendencia a considerar el rol familiar de las mujeres de manera preeminente frente al laboral, social y cultural más cercano a los hombres (Otegui, 1999).

De hecho, vemos que la mayoría de las mujeres manifiestan su convicción de que aquellas que no tienen cargas familiares, disponen de mayores posibilidades reales para acceder y desarrollar tareas de dirección. alguna de ellas afirmaba que es “una ventaja el no tener hijos/as o responsabilidades familiares que te aten para poder desempeñar la dirección en el caso de las mujeres”, mientras que en el caso de los hombres no lo consideraban algo condicionante. En las respuestas dadas a esta cuestión podemos constatar que si sumamos los porcentajes de la población femenina que ocupa el cargo de dirección y que está soltera, separada, divorciada o viuda, tenemos que en torno al 32,90% de las mujeres directivas están en una situación con menos cargas familiares que sus compañeros directores (sólo el 11,4%). Esto parece indicar, que hay un consenso social implícito que supone que las mujeres que no tienen cargas familiares disponen de mayores posibilidades para acceder y desarrollar la labor de dirección.

A pesar de que consideran que las ocupaciones domésticas no condicionan su rendimiento profesional, entienden como algo natural que sean las mujeres las que se ocupen de ellas y así lo hacen a pesar de su dedicación a las tareas profesionales, sean de profesoras o directoras, es decir, asumen la doble jornada sin cuestionárselo demasiado. Esto nos indica que la "cultura patriarcal" lo impregna todo, nuestros usos, costumbres y formas de pensar. Y que las propias mujeres han sido sometidas a la presión de esta cultura desde su nacimiento, por lo que tampoco es fácil para ellas desprenderse de la misma y hacerse conscientes de la discriminación.

Como observa García Gómez (2002, 162) "las maestras solteras superan el doble de maestros solteros participantes en equipos directivos, por lo que parece ser que la soltería potencia o favorece la participación de las mujeres y limita la de los hombres, ya que estos deben invertir un tiempo (en tareas domésticas) que no es invertido por su pareja o por su madre. (...) El matrimonio potencia a los maestros y no a las maestras a ser componentes de equipos directivos".

Sin embargo, es sorprendente que los hombres (un 21,5 %, frente a un 13,8% de las mujeres) afirman que la dedicación a las tareas directivas les afecta mucho más a sus responsabilidades familiares, en cuanto a tiempo, que a las mujeres. Esto parece contradictorio con la mayoría de las investigaciones y discursos teóricos que se mantienen respecto a este tema.

Pero, tenemos que tener en cuenta que las mujeres que asumen la tarea de dirección, cuando acceden al cargo directivo se han organizado para poder compatibilizar la doble tarea de profesional de la educación y la interna de cuidadora del hogar y de la familia. Es decir, una mujer directora, por regla general, se ha planteado de principio seguir manteniendo esa compatibilidad, puesto que no le es dado renunciar a ella. Así se crea el mito de la mujer "superwoman", que tiene que llegar a todo y hacerlo todo bien, suponiendo un nivel de exigencia tan alto que provoca una tensión frustrante y un sentimiento de incapacidad si no se llega al diez en todo.

"Las mujeres ven como se les exige mostrar más para conseguir un trabajo o simplemente mostrar más. Que ven como su entorno, y ellas mismas, dan por supuesto su doble rol laboral y familiar con las conocidas consecuencias de preferencia por la actividad laboral de la pareja frente a la actividad propia, de la rebaja de expectativas laborales, de la ubicación social si no subordinada, sí minusvalorada" (Fernández y otras, 2003, 23).

En los datos del Instituto de la Mujer (2001), se indica que las mujeres dedican a la atención de la familia y de la casa 7 horas 22 minutos y los hombres sólo 3 horas 10 minutos. El problema es que las nuevas generaciones reproducen la división sexual del trabajo de sus mayores (Izquierdo, del Río y Rodríguez 1988, 30). El uso del tiempo de los varones es independiente de su estado civil y de que tengan hijos o no. Sin embargo, el paso de la soltería al matrimonio supone para la mujer una pérdida de casi tres horas de tiempo dedicado al trabajo profesional-académico, mientras que se incrementa en casi 4 horas el dedicado a actividades doméstico-familiares. Para los hombres casarse o convivir en pareja es tanto como hallar una empleada y para las mujeres es como asumir un segundo empleo (Carrasco, Alabart y Montagut, 1997, 69-70).

Parece, por consiguiente, que los hombres se sienten más culpables en este sentido, ya que constatan que el cargo de dirección les lleva tiempo que restan a la tarea del cuidado del hogar y de la familia, "descargándola" en sus compañeras. También se podría valorar que

“justifican” su menor atención a las responsabilidades familiares y al tiempo personal fuera del centro, en función de las exigencias de su cargo directivo. Esto es especialmente importante dado que las mujeres aparecerían, por tanto, como mejor organizadoras de su tiempo: es decir, si asumen una doble tarea no es a costa de otra persona, sino ajustando bien el tiempo que dedican a cada una de esas jornadas.

En esta misma línea, se constata en los resultados y análisis de los cuestionarios, entrevistas, grupos de discusión e historias de vida, donde se observa que las responsabilidades familiares es algo que la mujer sopesa mucho cuando se encuentra ante la disyuntiva de tomar una decisión. Y cuando deciden acceder a esos puestos de dirección, son las propias mujeres las que tienen que resolver la situación que se les presenta, buscar soluciones alternativas y en la mayoría de las ocasiones hacer frente a la doble (o triple) responsabilidad que conlleva, así como al “sentimiento de culpa” que supone no cumplir con el rol a tiempo completo que la sociedad le tiene asignado por el hecho de ser mujer.

Sin embargo, del total de directoras entrevistadas y encuestadas, más del 70% de los casos tienen cargas familiares y, sin embargo, han decidido ocupar el cargo de directora. Por ello consideramos que no es la maternidad o las responsabilidades familiares las barreras en el acceso a los cargos directivos, sino la **falta de corresponsabilidad y la escasa participación de los otros componentes de la familia en el cuidado de la familia y del hogar.**

El compartir estas tareas en condiciones de igualdad real, no sólo el ayudar al otro o a la otra, en este caso, sí que supondrían un revulsivo para el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad donde pudieran manifestar y hacer prácticos todos sus conocimientos, saberes y habilidades. De hecho, las mujeres que tienen este apoyo manifiestan que han podido dedicarse con más comodidad a esta actividad.

Esto supone que aquellas otras, que han tenido que organizar su vida familiar para poder disponer del tiempo necesario que comporta compatibilizar la doble jornada (el cargo de dirección y la vida familiar) en solitario, no sólo se encuentran con más dificultades, sino que se sienten más propensas a no presentarse o a abandonar esos cargos de dirección. Esto implica un factor reactivo de rechazo a la hora de “complicarse” aún más asumiendo un cargo directivo, ya que las mujeres “saben” que se van a tener que hacer cargo de todo. En la articulación de este factor obstaculizador intervienen tanto aspectos ligados al consenso social existente respecto al rol femenino asociado a la esfera privada y la maternidad, como a la falta de apoyos sociales y un reparto no equitativo de las responsabilidades familiares.

El tener que compaginar las tareas y responsabilidades familiares exigiría a los hombres renunciar a una situación de privilegio y de explotación de sus compañeras. Y ésta no es una opción planteable para ellos, pues es una situación muy cómoda, a la que no están dispuestos a renunciar por propia iniciativa. Hemos encontrado mujeres en las entrevistas que introducen el planteamiento de la comodidad, saliendo a la luz la doble carga de las mujeres, no como un problema de las mujeres, sino como una responsabilidad de los hombres.

En conclusión podemos afirmar que **no es que las mujeres rehuyan los cargos directivos, es que los hombres rehuyen las responsabilidades familiares.**

La teoría de la dependencia indica que si la proporción de las mujeres incrementa en los puestos directivos, las organizaciones fomentarán la incorporación de prácticas de recursos humanos que sean útiles para resolver temas de la vida laboral. Por ejemplo, calendarios de trabajo más flexibles, tareas compartidas, telecomunicación y trabajo en casa, adopción y

cuidado de gente mayor, beneficios para el cuidado de niños y niñas, todas éstas pueden ser particularmente beneficiosas para las mujeres y para los hombres de cara a responder conjuntamente a la demanda de trabajo que tienen ambos en la casa.

A este respecto, el estudio de Sarrió y otros (2002, 181) propone que “las acciones dirigidas a incrementar la presencia de mujeres en equipos directivos exigen, como condición necesaria para ser efectivas, aligerar las responsabilidades familiares, potenciando que las cargas domésticas sean compartidas por hombres y mujeres, lograr una mayor adecuación entre las demandas del entorno organizacional y las necesidades de su personal, y provocar un cambio en el sistema de creencias actual”.

“No podemos transformar lo público sin modificar, al mismo tiempo, lo privado, no podemos cambiar la situación de desventaja y exclusión de las mujeres sin abordar las condiciones de su vida cotidiana y las interrelaciones entre los roles productivo y reproductivo. El gran reto de este siglo, por tanto, no es sólo lograr que las mujeres accedan a la esfera pública en condiciones de igualdad, sino que el trabajo reproductivo y doméstico sea reconocido como parte del ámbito público y no sólo privado” (Ramos. Barberá y Sarrió, 2003, 276).

La definición masculina del poder

Numerosos autores y autoras han considerado que las culturas organizativas de ‘orientación masculina’, que están caracterizadas por una clara autoridad jerárquica, un alto grado de independencia y aislamiento entre sus componentes, ciertos estilos de dirección autocráticos, y una comunicación de arriba hacia abajo (Connelly y Rhoton, 1988; Helgesen, 1990; Klenke, 1996; Maier, 1999; Marshall, 1993) son barreras para el acceso de las mujeres a puestos de dirección (Hofstede, 1980; Loden, 1985; Marshall, 1993). Los valores y la creencia compartidos en la organización reflejan los juicios de los componentes de la organización sobre cómo deben ser las cosas y cómo han de funcionar las cosas realmente, y más respecto al poder y al liderazgo.

Las organizaciones tienden a reforzar el sistema de valores del sexo dominante. Por ejemplo, en las culturas de organizaciones formadas predominantemente por los hombres, hay un énfasis en la jerarquía, la independencia, y la comunicación de arriba a abajo (Connelly y Rhoton, 1988; Helgesen, 1990; Maier, 1999; Marshall, 1993). En las culturas influenciadas sobre todo por las mujeres, es probable que exista más énfasis en las relaciones interpersonales (Connelly y Rhoton, 1988; Grant, 1988) y en el poder compartido (Connelly y Rhoton, 1988; Helgesen, 1990; Rosener, 1990).

Por otra parte, hemos de ser conscientes, de que las mujeres, a lo largo de generaciones, no han formado parte de la construcción del aparato ideológico que selecciona y estudia las cuestiones, los problemas y los temas claves en relación con el liderazgo educativo o los estilos de dirección (Shakeshaft, 1989, 150). Éste se ha definido en función de los intereses y los deseos masculinos de lo que ha de ser una “buena dirección”.

Esto significa que los hombres, que han sido los que han mandado tradicionalmente, eran los que tenían las “ideas de las normas”, preservando su hegemonía mediante la habilidad de convencer a los subordinados de la validez de estas ideas. Lo cual implica que los hombres han impuesto sus conceptualizaciones del mundo de las mujeres, cuya propia experiencia se puede considerar menos válida, menos convincente, menos basada científicamente para su entendimiento. Los hombres gobiernan, administran y manejan la comunidad, mientras que las

mujeres han sido excluidas de los espacios de decisión que producen las formas de pensamiento y las imágenes y símbolos en los que se expresa y define el poder (Smith 1975).

El sujeto único, masculino y universal

Por eso otra clave explicativa de este "desequilibrio en la cumbre" estaría relacionada con el hecho de que **el concepto de dirección y liderazgo tradicionalmente ha estado ligado a un enfoque jerárquico e individualista.**

La mayoría de las entrevistadas "chocan" con la concepción tradicional de lo que se entiende y espera que sea la dirección de un centro escolar: una práctica ligada a una visión de mando jerárquico y vinculado a una persona concreta. "La razón real de la ausencia de la mujer en tareas de dirección es debida a su falta de identificación con el modelo de liderazgo imperante, y a las diferencias de modos, maneras y estilos en relación a sus compañeros directivos" (Santos Sanz, 1994). Se ha asimilado tanto el poder y la autoridad con los hombres, que cuando las mujeres llegan, no están convencidas de que ese es su sitio.

La cultura patriarcal nos quiere convencer de que el poder es el ejercicio de "*poder sobre*" y no estamos acostumbradas a pensar en términos de "*poder para*" cambiar situaciones, hacer proyectos, modificar realidades, buscar otras alternativas. Este ejercicio de poder sobre, es el que ha hecho que muchas mujeres lo rechacen en sus trayectorias personales, profesionales y como ciudadanas.

Como comentamos anteriormente, tradicionalmente el poder se ha definido desde una perspectiva masculina (hombre blanco, sin discapacidades y heterosexual). Hay una visión de que, particularmente en el nivel de escuela secundaria, el director debe ser un hombre duro, capaz de mantener control y ejercer autoridad. La creencia de que los hombres deben ser los directivos sugiere que hay cierta clase de control y autoridad, basada en 'el poder sobre' y 'el miedo de' (Sherman, 2000, 135). Schein (2001) confirma la hipótesis de que los directores tienen características que comúnmente se adjudican a los hombres.

El desarrollo de la teoría "gerencial" aplicada a los centros educativos y el concepto de "management", que se ha introducido en la gestión de los centros escolares desde el mundo de la empresa, han incrementado la posibilidad de asociar conceptos como liderazgo administrativo y masculinidad y, por supuesto, de liderazgo y jerarquía. Elizabeth Al Khalifa (1989) explica que en el Reino Unido esto ha supuesto, entre otras cosas, una reducción apreciable en el número de mujeres que ocupan cargos directivos en el sistema educativo, debido a las dificultades de acceso que tiene el propio sistema, muy jerarquizado, con diferencias salariales notables y con una separación estricta y abismal entre las tareas propias de la dirección, y de la docencia.

Esta visión tiene como referencia y modelo la organización industrial. Es un estilo que evalúa el funcionamiento del centro sólo en relación con los resultados obtenidos. En el que se produce la especialización y la división de funciones de los componentes. La persona que dirige el centro se convierte en gestora de la organización.

La conceptualización del término gestión retiene dos metáforas dominantes representativas del género masculino: el líder como guerrero y el líder como un pensador lógico-racional. Estas metáforas y conceptos claves son representativos de un sexo, el masculino, con el cual se ha identificado y desarrollado la teoría organizativa (Enomoto, 1995). En general, la mayoría de las investigaciones demuestran cómo las voces de las mujeres han sido silenciadas,

sus ideas y opiniones han estado ausentes de la organización y, en concreto, cómo el concepto de liderazgo ha sido edificado bajo el prisma esencialmente masculino.

“Los modelos de referencia y contexto vividos van asociados a una concepción androcéntrica de la gestión, con connotaciones de estilos, roles y funciones estereotipadas de género masculino (dominación, poder, jerarquía, capacidades intelectuales). Estos referentes han condicionado la forma de entender y ejercer la gestión” (Escobar Freixa, 2003, 52).

En las organizaciones y empresas todo se configura en torno a una lucha competitiva cuyo objetivo primario y sustancial es vencer o triunfar sobre el adversario. Se asemeja a la estructura militar y a la de los deportes de competición. Este es un modelo esencialmente masculino. De hecho, los rasgos que se han venido definiendo como propios de este tipo de dirección y liderazgo siempre han estado asociados a las características que tradicionalmente se han atribuido a los hombres (determinación, fuerza, seguridad en sí mismo, etc.).

Se caracteriza por la necesidad de mantener un riguroso control del que resulta un comportamiento marcado por una dirección autoritaria y jerarquizada.

Como dice Santos Guerra (2000) la función de la dirección en los centros educativos se ha identificado con la de quien tiene que garantizar el orden, y así la concepción de autoridad tiene que ver más con el poder que con la educación. “La visión de la dirección que se sustenta en la imposición, en la fuerza, en el dominio; esa cultura atribuye esas características a los varones” (61).

El problema es que esto que, en principio, parecería algo que deberíamos desterrar de nuestras organizaciones, tal como plantea la investigación actual, tendiendo hacia los modelos de liderazgo compartido, sigue presente en el funcionamiento cotidiano de nuestros centros, como se constata en la investigación realizada. Por eso creemos que el cargo de dirección en los centros educativos, sigue siendo un cargo poco apetecible para las mujeres, en general, y para aquellos hombres que se planteen un tipo de liderazgo compartido. Pero cada vez se impone más otro tipo de dirección más acorde con las habilidades y conocimientos que ha desarrollado y que posee la mujer.

Estas características (control, respecto y obediencia al superior, competitividad, etc.) son ajenas a la mayoría de las mujeres. La mujer no busca tanto el éxito social que parece proporcionar el poder y el reconocimiento individual. Como hemos visto el estilo de liderazgo femenino es un estilo colaborativo, abierto, democrático, consensuador, de trabajo en equipo y de compartir responsabilidades y trabajo. La mujer no se identifica, por tanto, con la palabra líder. Consideran que la dirección colegiada es la más adecuada y el liderazgo compartido el más productivo. Prefieren que el equipo directivo sea mixto (hombres y mujeres). Y afirman que función principal ha de ser la creación de un buen clima. Al tiempo que apuestan por: el consenso, el diálogo, y la potenciación de las relaciones humanas. Dentro de un ambiente en el que primara este tipo de concepción, sí sería más fácil que una mujer se planteara acceder a un cargo de dirección cuyo desempeño conllevara fundamentalmente una dinámica de diálogo, de negociación, de trabajo en equipo, de cuidado de las relaciones, de desarrollo la inteligencia emocional, etc. “Las mujeres están invadiendo ¿transgrediendo? territorios masculinos. Esto está llevando al cuestionamiento del concepto de ‘líder’, que estaba y sigue todavía estando asociado a un estereotipo masculino” (Agirre Arregi, 2003, 24).

Frente a una visión del liderazgo centrado en la figura unipersonal del o la “líder”, que rechazan, algunas de las entrevistadas proponen un liderazgo compartido entre toda la

comunidad educativa. Más que buscar ser reconocida por las demás personas componentes del centro, lo que se busca es que todas y todos se corresponsabilicen en llevar adelante el proyecto educativo del centro, siendo la directora la primera en ello. Por eso, la mayoría de directoras entrevistadas valoran mucho todas las funciones que tiene que ver con el liderazgo pedagógico y social, con las relaciones adecuadas entre compañeros/as, es decir, trabajan para conseguir una corresponsabilidad de todos los compañeros y compañeras en las tareas, aunque reconocen que es difícil.

Lo que parece que es unánime en los resultados de todos los instrumentos de investigación utilizados es el rechazo, por parte de las mujeres, al enfoque jerárquico de la dirección y su atribución, en la práctica, al modelo masculino y al ejercicio habitual de los hombres directores. Por eso, no es deseable para las mujeres acceder a un cargo que habitualmente lo que supone es asumir un rol de autoridad jerárquica (más en sintonía con el estilo masculino), que tiende a deteriorar el clima de entendimiento con sus compañeros y compañeras profesionales, y que muchas veces llega a crear distancia y enfrentamiento afectivo. Aunque este hecho afecta tanto a hombres como mujeres, en este tipo de organizaciones educativas que están más regidas por culturas influenciadas sobre todo por las mujeres, en donde se tiende a hacer más énfasis en las relaciones interpersonales. Esto se puede ver en el porcentaje de nombramientos de directores y directoras "a dedo" por parte de la Administración educativa¹⁰: en los centros públicos sólo el 60% de los directores de colegios de primaria y el 59% de los directores de institutos han accedido al puesto por elección del Consejo Escolar. El 40% y el 41% restante lo han hecho por designación de la Administración educativa.

"Hemos contribuido a redefinir un liderazgo sustentado hasta hace bien poco en el individualismo, la jerarquía y la racionalidad, para tornarlo en un liderazgo basado más en la posibilidad de ayudar a los demás que en el mero ejercicio del poder, sustentado en la persuasión, la tolerancia y la comunicación. (...) Afortunadamente, hemos asumido que el estilo directivo de las mujeres tiene otra impronta; y digo afortunadamente porque el estilo directivo imperante invalidaba a las mujeres para cualquier responsabilidad en este ámbito, dado que resultado poco atractivo por lo que suponía de renuncia a nuestra propia jerarquía de intereses" (Zaitegi, 2003, 40).

Aunque es curioso que muchas de las entrevistadas, imbuidas en cierta medida de ese modelo unipersonal y jerárquico, valoran positivamente el que el director o directora deba ser tajante, decidido o decidida. Pero prácticamente en ningún caso aparecen aspectos más asociados a lo emocional (paciencia, tolerancia) valorados de forma positiva. Sólo el saber "tener mano izquierda" se reitera, aludiendo a la capacidad de comunicación y de negociación ante diferentes intereses, como una capacidad resaltada positivamente. A veces, esto se convierte en una forma implícita y sutil de desacreditar la labor de dirección de las mujeres, atribuyéndolas un "ejercicio blando" o muy maternal. "La paciencia y la tolerancia en las relaciones desembocan en 'sor', 'madre superiora', e incluso 'no te sabes imponer'. Resulta curioso, pero son comentarios hechos por compañeros y nunca por compañeras" (García Trabadelo, 2003, 33). Los hombres entrevistados y encuestados en esta investigación siguen valorando en las mujeres el ejercicio jerárquico e individualista tradicional en la concepción masculina de la dirección. Se valora "coger el rol de hombre", tener un "carácter fuerte"..., como forma de "hacerse respetar".

"El concepto de lo que es la dirección y la forma de ejercerla en estos momentos aún está muy centrado en la obtención de objetivos y resultados a corto plazo. Está demostrado que para poder dar respuesta a estas expectativas, son mucho más 'eficaces' estructuradas de

¹⁰ Estudio del INCE del año 2001, *Evaluación de la función directiva 2000*.

gestión centradas en la jerarquía, la verticalidad y la responsabilidad individualizada. Parece ser que las mujeres estamos más interesadas en gestionar bien cómo conseguirlos –centrándonos en los procedimientos-, en incidir en la eficacia de los equipos –apoyándonos en estructuras horizontales-, en lograr un clima que permita a toda la comunidad educativa conseguir cambios a medio y largo plazo. (...) Frente al modelo tradicional asociado a control y orden o a los modelos más actuales de tipo gerencialista, deberíamos potenciar la construcción de nuevos modelos, más orientados a un desarrollo de organizaciones que garanticen las condiciones para la estabilidad de proyectos necesarios, pero también tangibles, que impliquen el compromiso constitucional, el aprendizaje compartido y en comunidad, más basados en estructuras grupales que individuales. (...) Se trata, pues, de promover un concepto de gestión y dirección entendido como oportunidad y como capacidad de influir, de tener poder para compartir, redistribuir espacios y responsabilidades, de tener posibilidad de escuchar y hacerse escuchar, de poder participar y hacer participar en la toma de decisiones. (...) En definitiva, se trata de avanzar incorporando las ‘cualidades femeninas’ asociadas a la manera de ver, entender y hacer funcionar una organización” (Escobar Freixa, 2003, 52).

Pero no debemos engañarnos. Este es un proceso lento. Y la cultura patriarcal impregna nuestras formas de concebir la vida, nuestras relaciones e incluso nuestros deseos y utopías. De hecho, se comprueba que las directoras entrevistadas consideran las características de la dirección jerárquica y unipersonal objeto de una valoración positiva por parte de los compañeros hombres y, en buena medida, por las mujeres en los centros que dirigen. Incluso, algunas de las propias profesoras y directoras entrevistadas, expresan claramente que prefieren los centros cuyos directores son hombres, quizá por razones de eficacia o porque piensan que “saben sustraerse a las pequeñeces o roces diarios”, propios de la convivencia, mientras que las mujeres se ven atrapadas en ellos.

La definición del poder como “conquista”

Frente a una concepción de la dirección como forma de conseguir poder, prestigio social y reconocimiento, la mayoría de las mujeres aseguran que las razones que han tenido para acceder a cargos directivos están relacionadas esencialmente con una clara intención de propiciar cambios en sus centros educativos. De hecho, en algunas ocasiones, muestran que combaten expresamente esas formas “despóticas” de ejercicio de los cargos de dirección.

Destacan que, a veces, el hombre que es director “se lo cree más” y lo considera un signo de prestigio; por el contrario, la mujer no piensa tanto en el posible prestigio, sino en la forma de hacer cosas nuevas, de cambiar,... Piensan que a los directores les gusta más figurar, mientras que las mujeres directoras se dedican más a trabajar callada, pero incansablemente.

Si no desean “llegar más alto”, no es porque no se sientan capaces, sino porque no “ambicionan” ese modelo de “trepar”, esa visión de la dirección como progresar en el escalafón jerárquico y de prestigio. Tienen claro que sus capacidades son las mismas que las de los hombres directores, o incluso mejores... Y la opinión de los hombres entrevistados y encuestados se manifiesta en este mismo sentido.

Es relevante por eso que, en el caso de las mujeres, haya un porcentaje mucho más bajo de mujeres que tomaban la decisión de presentarse a los cargos de dirección como una decisión individual y aislada (21,21% frente a un 41,53%, es decir, casi el doble). En la mayoría de los casos, habían sido animadas reiteradamente por compañeras y compañeros de profesión para que se presentasen. Esto nos llevó a plantearnos si ésta no sería otra **razón** de la menor

proporción de mujeres en cargos directivos en el sector profesional de la educación. El hecho de no querer acceder a estos puestos de dirección como un mérito personal en el currículum, como una **conquista individual del poder**, como una forma de “figurar” y alcanzar prestigio profesional y social.

“Varones y mujeres narran sus trayectorias profesionales de forma diferente en las entrevistas realizadas. Si los primeros suelen reconstruirlas en clave individual, las segundas tienden a presentarlas como parte de otros proyectos más colectivos, apareciendo espontáneamente y con mayor peso en sus narraciones otras personas y redes, fundamentalmente la familia. Así, por ejemplo, ante la disyuntiva de ocupar un cargo, las mujeres tienden a subrayar que fue una decisión dialogada o consensuada, sobre todo con sus parejas e hijos mayores –cuando los hay-, y para cuyo desempeño efectivo fue necesaria su colaboración y ayuda” (Gómez y Casado, 2003, 42).

Se confirma en numerosas investigaciones, que las organizaciones en las cuales el poder se comparte ampliamente, es decir, que tienden a un liderazgo compartido y distribuido, suelen apoyar más a las mujeres para que sean las que desempeñen las funciones directivas (Connelly y Rhoton, 1988; Helgesen, 1990; Rosener, 1990).

Es ésta una de las diferencias básicas en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las organizaciones educativas. Tienden a planteárselo como un servicio a la comunidad educativa, como una aportación personal en el intento de mejorar la organización. Esta concepción de su vida laboral, supone una visión de querer estar, no en la cumbre, sino en “el centro de la organización”. Sin embargo, los hombres expresan que pretenden básicamente acceder a la cumbre de la organización, tener un cargo de poder y de representación institucional. En muchos casos, expresan las entrevistadas, que los directores parece que tienen miedo a “perder el puesto”, como si quisieran perpetuarse en él de forma vitalicia.

Esta actitud de los hombres directores se halla vinculada con el desarrollo de una intensa racionalidad basada en la competitividad, aprendida desde edades tempranas. A los niños (varones) se les suele enseñar, durante su proceso de socialización que lo más importante es ganar, como valor primordial que se halla por encima de la valoración de los vínculos personales o el propio crecimiento. El énfasis está centrado en el “logro profesional”, lo cual implica que el tiempo que comparten con sus familias es bastante limitado y sus casas se convierten en “sucursales” de sus despachos, en donde continúan el trabajo que no les ha dado tiempo a terminar en su despacho.

Son los hombres los que se ha visto que mayoritariamente presentan candidatura para ser directores en los centros. Son ellos los que muestran más interés por acceder a ese cargo. Parece pues claro que la lucha por el poder es más manifiesta y explícita en los hombres. Mayoritariamente, cuando la mujer se presenta al cargo de dirección no hay ningún otro candidato, frente a los hombres, que en el 81,49% de los casos se han presentado frente a otros candidatos u oponentes. Además, en esta investigación hemos comprobado que las mujeres tienen menos en cuenta, a la hora de acceder a la función directiva, la remuneración que conlleva o la liberación de la docencia que lleva aparejada, mientras que toman más en cuenta la satisfacción personal y la experiencia adquirida que puede suponer la dirección.

“Las mujeres no tenemos un sentido reverencial de la dirección; admitimos de mejor grado ser cuestionadas; somos menos vanidosas; no buscamos el éxito social por encima de todo; nos es más gratificante la satisfacción del propio trabajo en relación con los objetivos alcanzados que el reconocimiento social propiamente dicho” (Zaitegi, 2003, 40). El problema es

que esto, como lo expresan algunas de las directoras entrevistadas, se asume en la cultura organizacional de los centros educativos como una forma de "debilidad" en la mujer, un síntoma de sumisión impreso en el carácter de la mujer.

Por ello, "si el liderazgo ha sido definido bajo parámetros como agresividad, dominancia, competencia e independencia, control emocional, autoestima..., de cara a su reconceptualización, debemos tener en cuenta, esas cualidades esencialmente femeninas que tradicionalmente han supuesto debilidad, junto con un cambio del enfoque individual a uno colectivo. En estas experiencias, el ejercicio de liderazgo puesto en práctica por mujeres muestra una cara diferente en el uso del poder, más multidireccional y multidimensional, propiciando el desarrollo de comunidades basadas en valores y acciones colectivas. La mujer tiende a expresar el poder en el dominio de las relaciones colaboradoras, construyendo redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los componentes, alentando a otros a compartir los recursos" (Coronel, 1998, 176). Y estas características que, se apuntan recientemente como las cualidades de un adecuado liderazgo en las organizaciones, han de ser rescatadas y potenciadas en el marco de una cultura emocional y no jerárquica.

Asimismo hemos constatado que el hecho de ejercer un cargo de dirección en un centro, a veces, ha sido para los hombres un medio para promocionarse a otro puesto. Esto sucede con mucha mayor frecuencia, en el caso de que quien ocupa el puesto de director sea un hombre y, en muchas menos ocasiones, si quien lo ocupa es una mujer. Las mujeres suelen volver a sus puestos de origen, considerando que ya han realizado su tarea. Sin embargo, los hombres utilizan más estos puestos como medio de proyección personal, como un trampolín para dar un "salto profesional" y seguir desarrollando su carrera profesional.

Las expectativas

Una **cuarta razón** tiene que ver con las **expectativas** que tenemos sobre cómo van a ejercer el cargo de dirección los hombres y las mujeres, dando por sentado que los hombres se ajustarán más al modelo de dirección que esperamos de ellos. Se percibe en las entrevistas, las historias de vida y los grupos de discusión realizados que existen mejores expectativas sociales respecto a los hombres en cargos de dirección, por el papel que a lo largo de años y siglos han ejercido, llevando ellos el protagonismo de dirigir, la autoridad. Se da por supuesto que las mujeres lo haríamos peor que los hombres, pues ellos están más acostumbrados y entrenados tradicionalmente para ejercer el poder. Lo hemos constatado igualmente en los resultados cuantitativos de esta investigación, en los que un 21% de las profesoras encuestadas afirman explícitamente que, en igualdad de condiciones profesionales, la mujer es discriminada para acceder a un puesto de dirección porque "se presupone la valía superior del hombre". "Una sutil diferencia: al hombre se le supone crédito para ejercer cargos; la mujer ha de demostrar, acreditar en la práctica, su capacidad para ser reconocida" (Escobar Freixa, 2003, 52).

Las expectativas influyen en la percepción de la gente; cuando nos encontramos con alguien la primera vez y no tenemos más información acerca de él o de ella, esperamos que tengan las características típicas de su grupo. Generalmente, se espera que los hombres sean asertivos, confiados, ambiciosos, competentes, y dominantes, mientras que se espera que las mujeres sean provechosas, amables, sensibles, comprensivas, y que den apoyo (Heilman, 1983). Como consecuencia de estas expectativas, el papel del directivo en un contexto de organización se ha considerado generalmente y sobre todo masculino, en vez de femenino

(Rudman Y Glick, 1999). Es decir, las "cualidades" antedichas asociadas a lo masculino en la sociedad también se han asociado tradicionalmente a la eficacia en la dirección (Schein, 1975).

La rapidez de decisión, por ejemplo, es parte del rol directivo en cuanto a la resolución de problemas y, tradicionalmente, se ha considerado parte de un estereotipo masculino. Por otro lado, ser considerado, y comprensivo y tener ánimo de ayudar es parte de un estereotipo tradicionalmente femenino y puede ser más consecuente con el rol directivo de soporte/ayuda.

En la encuesta realizada por la Comisión Europea (1999), sobre la igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres en Europa, se preguntaban las razones por las que las mujeres estaban menos presentes en los puestos de responsabilidad. Las dos respuestas mayoritarias fueron porque "ellas tienen menos tiempo por las cargas familiares" (62%) y porque "el entorno laboral está dominado por hombres y adaptado a ellos" (52,5%). En ambos casos más mujeres que hombres se inclinaban por estas dos opciones. Sin embargo, el resto de las respuestas, elegidas minoritariamente, eran más escogidas por hombres que por mujeres: "las mujeres no están interesadas en puestos de responsabilidad" (9% hombres, frente a un 7% mujeres); "ellas están menos preparadas para luchar por hacer carrera" (18% hombres, y 17% mujeres); y "las mujeres no siempre tienen las cualidades requeridas para asumir puestos de responsabilidad" (12% hombres, frente a un 9% mujeres). Esto nos da un indicativo de que estas expectativas están más sostenidas y mantenidas por los hombres que por las mujeres. De hecho, las explicaciones que han dado los hombres entrevistados se centran en argumentaciones de tipo psicologicista e individual. Atribuyen el hecho de que las mujeres no accedan a cargos de dirección a dos variables fundamentalmente: las dificultades que entrañan y el deseo de comodidad de las mujeres, así como la intranquilidad psicológica que supone, por lo que "las mujeres no quieren complicarse". Por supuesto, consideran que los hombres están más capacitados para hacer frente a esa intranquilidad.

"Recientemente en una entrevista Soledad Puértolas decía: 'Se parte del hecho de que por ser mujer no estamos a la altura. Hay de todo, como entre los hombres. Tratándose de hombres todo vale, pero a las mujeres se les exige que sean excepcionales. Muchísimas humillaciones diarias. Siempre hay un prejuicio constante de valoración, el hombre se presupone que vale, en cambio la mujer debe demostrarlo'" (Agirre Arregi, 2003, 24).

Por una parte, se considera que los hombres tienen ventajas para acceder y desempeñar un cargo directivo y, por otra, se afirma que las mujeres no tienen ninguna. Las tres ventajas que se citan textualmente de los hombres son: "mayor credibilidad por parte del profesorado y alumnado a los directores hombres"; "mayor respeto e incluso más miedo al enfrentamiento directo con los hombres, por lo que el profesorado se vuelve más cumplidor"; y "parece que es más capaz de imponer orden, a los ojos de los alumnos/as e incluso a veces de profesores/as". También afirman un 14% de las profesoras encuestadas que otro de los motivos de la discriminación por razón de sexo para acceder a un puesto de dirección por parte de las mujeres es que "hay una mayor confianza en la capacidad de toma de decisiones de los hombres", que "se considera que las mujeres tienen inseguridad y miedo para asumir responsabilidades" y "que se acepta más una orden o una corrección si viene de un director hombre"¹¹.

"Cuando un hombre realiza mal la tarea de la dirección se suele argüir que es incompetente, que es poco responsable o que tiene problemas que le impiden hacer un buen trabajo. Cuando se trata de una directora, la causa de su mal planteamiento

¹¹ Es curioso que en ningún momento nadie de las encuestadas considere que se aceptaría más una orden o una corrección si viniera de una directora mujer.

radica en su condición de mujer. (...) Se parte de una expectativa menor por parte de la familia y del entorno sobre la mujer, de una presión diferente sobre ella y de unas valoraciones distintas en el caso de que pretenda alcanzar algo tan legítimo y lógico para sus compañeros varones” (Santos Guerra, 2000, 62).

Estas expectativas del género se sostienen dentro y fuera del ambiente del trabajo. La aspiración de tener éxito o tratar de encajar en la imagen del prototipo de líder ejerce presión en las mujeres para que estas adopten ‘un estilo masculino’ (Eagly y Johnson, 1990; Gardinger y Tiggemann, 1999). Pero como indica la teoría de prejuicios hacia las mujeres líderes (Eagly y Karau, 2001), la incongruencia entre el rol de género femenino y el rol tradicional de liderazgo da cuenta de las opiniones tan negativas que se tienen de las mujeres líderes y su comportamiento de liderazgo. Cuando las mujeres se comportan de maneras que son contrarias con estas expectativas de género su comportamiento, según la teoría de la congruencia de roles (Eagly y Karau, 2002), se considera inadecuado o incongruente, y se reacciona ante él negativamente (Rudman y Glick, 1999).

Es sorprendente, en este sentido, que las líderes femeninas que representan un estilo autoritario son consideradas más negativamente que los hombres que lo ejercen también de forma autoritaria, se las llama ‘mujeres de hierro’, y se las considera agresivas, manipuladoras, y dominantes (Eagly, Makhijani, y Klonsky, 1992; Heller, 1982). Por ejemplo, si una directora tiene que llamar la atención a un profesor o a una profesora, como nos explicaban las entrevistadas, puede ser peor considerada que si fuese un director el encargado de hacerlo. Igualmente, a pesar de la similitud generalizada entre líderes femeninos y masculinos en el desempeño de sus funciones, los componentes masculinos de las organizaciones tienden a percibir mayor eficacia en el liderazgo de los hombres y en roles que están definidos en términos masculinos (Eagly, Karau, y Makhijani, 1995).

Por lo que podemos constatar que se tienden a mantener los estereotipos y los prejuicios arraigados en el inconsciente colectivo sobre los comportamientos de ambos sexos en situaciones de poder: “se aplican a la mujer algunos estereotipos especialmente negativos para el ejercicio de la dirección. Las mujeres son consideradas histéricas, indiscretas, asustadizas, frágiles...” (Santos Guerra, 2000, 62). Se mantienen estereotipos sobre la mujer y sobre las mujeres: no pueden trabajar juntas, no confían unas en otras, se “despellejan”, etc. Pero como dice Nicolson (1997, 196) “es la perspectiva masculina la que cree que las mujeres no pueden trabajar juntas”. Esto hace referencia a la discriminación interna, la discriminación cultural, los límites que nos autoimponemos desde una tradición cultural que nos marca y nos limita.

El problema es que estos prejuicios, estas formas culturales de comportarse, reaccionar, esperar y vivir, parece que se transmiten en la educación, en la vida cotidiana de nuestras organizaciones escolares, de una “forma invisible”, a través del currículum oculto, que los alumnos y alumnas aprenden a “asumir” como algo “normal” y habitual. Esperan, ellos y ellas también, que el director sea un hombre y se sorprenden, en muchos casos, cuando es una mujer, sobre todo en las etapas superiores.

Pero quizás, una de las conclusiones más importantes de esta investigación, es que desde que la mujer accede a los puestos de dirección comprueba que se ha hecho un mito sobre ellos, sus dificultades, responsabilidades,... Que lo que sí llevan es tiempo que hay que dedicar y se pierde ese temor “al poder” que existe en nuestra mente.

Las “redes invisibles” de los hombres

Las “redes invisibles”¹² de los hombres hace referencia a aquellas estrategias sutiles, solapadas y, en muchos casos, inconscientes, que sustentan el apoyo de los hombres hacia otros hombres para que asciendan en la jerarquía del poder. Son “redes trenzadas” que refuerzan las expectativas de adecuación respecto a la capacidad de los hombres, que generan mecanismos de selección apropiados y pensados para hombres, que potencian el apoyo informal y la “mentorización” hacia los profesores más jóvenes que aspiran a la dirección y que, por el contrario, desaniman, por supuesto informalmente, a las mujeres para que lo hagan o les recuerdan los riesgos y dificultades que puede conllevar. Dos ejemplos de ello han aparecido de forma recurrente en esta investigación: el estereotipo de “piensa en dirección, piensa en un hombre” y los mecanismos de selección para el acceso a la dirección. Y una consecuencia: sólo los hombres parecen tener tiempo para consolidar esas redes, puesto que las mujeres no tienen tiempo para dedicarse a ello, pues tienen otras prioridades más vitales a las que tienen que atender.

El estereotipo de “piensa-en-dirección-piensa-en-masculino”

Se ha convertido en un tópico la frase “think manager, think male” (‘si piensas en un directivo, piensas en un hombre’). Pero refleja uno de los ejemplos claros del efecto de estas redes masculinas, que “tejen” lazos muy sutiles de apoyo entre los hombres.

Las investigaciones han demostrado que los hombres generalmente se ven a sí mismos con más capacidad de “representar” y con mayor competencia pública que las mujeres (Diekman y Eagly, 2000; Williams y Best, 1982). Por eso, el problema, según las directoras entrevistadas, es que esas presunciones asociadas a las funciones directivas, como hemos visto, van “trenzando” unas redes de poder entre los hombres que generan “redes de apoyo” en función del sexo. Hombres directores que piensan en hombres para el cargo, inspectores hombres que piensan en hombres para la dirección, profesores hombres que piensan en hombres para ocupar esos cargos directivos,... Se van generando así unas expectativas que facilitan a los hombres el acceso a esos cargos y se le dificulta, por la propia inercia de las expectativas que se tienen, a las mujeres.

Schein (1973, 1975) analizó la imagen social de los directivos medios en empresas estadounidenses. Descubrió que los atributos que identifican a los directores tienen una correlación muy alta con la descripción típica de los hombres, más que con la descripción típica de las mujeres. El fenómeno de piensa-en-dirección-piensa-en-masculino se ha seguido confirmando en otros estudios que le prosiguieron (Brenner, Tomkiewitz, y Schein, 1989; Heilman, Block, y Martell, 1995; Powell y Butterfield, 1979; Powell, Butterfield, y Parent, 2002; Willemsen, 2002). Schein indica que el impacto de los estereotipos de género en la percepción del liderazgo se puede observar en diferentes culturas: Alemania, Reino Unido, (Schein y Mueller, 1992), China, y Japón (Schein, Mueller, Lituchy, y Liu, 1996).

Deal y Stevenson (1998) descubrieron que los estudiantes universitarios, tanto chicos como chicas, tenían percepciones similares de los directivos prototípicos y los directivos masculinos, mientras que los estudiantes varones tendían a tener opiniones más negativas sobre las mujeres directivas que las estudiantes mujeres. Los estudiantes varones no describían a las mujeres directivas como ambiciosas, competentes, inteligentes, objetivas, y bien informadas sino

¹² Denominados por algunos autores y autoras “colegios invisibles”.

como fácilmente influenciables, nerviosas, pasivas, con una fuerte necesidad a ser aceptadas socialmente e inseguras.

De esta forma, la asociación de la dirección al mundo masculino se convierte en un **elemento sagrado de la cultura organizativa** que acaba siendo intocable y, por eso mismo, difícilmente modificable. Se modifican los adornos, las ceremonias, lo periférico al poder, pero las presunciones básicas asociadas al mismo siguen siendo constantes e inalterables.

Los mecanismos de selección para el acceso a la dirección

En principio, parece que el proceso administrativo para acceder a cargos directivos en los centros educativos públicos ha de ser "neutral" y regido por los principios de igualdad y mérito. Ante una oposición pública no parece que haya una discriminación directa, es decir, un trato no sólo no igualitario, sino específicamente lesivo de cara a las mujeres.

Pero sí que podemos encontrar aspectos en los procesos de selección que indican que hay una discriminación indirecta, es decir, que en el contexto de un tratamiento formalmente neutro, ese mismo proceso estaba produciendo efectos perjudiciales para las mujeres docentes; por consiguiente, sólo era posible detectarlo a partir de sus efectos. Es decir, estudiando el modelo que se ha venido utilizando para el nombramiento de director o directora en los centros educativos.

Las disposiciones legales van estructurando la intención política que en cada momento un país quiere desarrollar. El Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares de 1967 se inscribía en un contexto político y social en el que la mujer sufría una discriminación directa y abierta. El papel de la mujer durante toda la dictadura se refleja en el discurso de Pilar Primo de Rivera (15-01-1938): "Así, pues, junto con la educación deportiva y universitaria, irá esa cosa que las prepare para que sean el verdadero complemento del hombre. Lo que no haremos nunca es ponerlas en competencia con ellos, porque jamás llegarán a igualarlos y en cambio pierden toda la elegancia y toda la gracia indispensable para la competencia". La mujer era considerada una menor que necesita un hombre que la representase: el padre o el marido. "La patria potestad es ejercida por el padre, por lo que los demás componentes quedan subyugados a su tutela, es decir, aún no tienen, ni se les dará, la posibilidad de alcanzar la mayoría de edad, sino que, por ejemplo, las mujeres necesitan de un varón que, en todo momento, supervise, observe y dirija a la familia, procurando mantener un orden rígidamente instalado en la mentalidad colectiva", Antonio José Granados Nieto. En este ambiente ideológico, en el que se prohíbe la coeducación considerándola antimoral y se pretende que las niñas sean "fémimas" y se preparen para su destino de esposas y madres, difícilmente podemos, en este contexto, imaginarnos una mujer como directora de un centro educativo o con aspiraciones a serlo.

Con Ley General de Educación de 1970 desaparece ese "Cuerpo de Directores", se plantea una cierta consolidación del Claustro, se plantean nuevas funciones del Director y la existencia del Consejo Asesor, pero sigue siendo el Director el que maneja todo el poder en el centro, quedando el Claustro y el Consejo Asesor como órganos consultivos o sin apenas capacidad de decisión. El artículo 60.1 establecía que, "el Director será nombrado, de entre los profesores titulares del centro, por el Ministerio de Educación y Ciencia, de acuerdo con las normas reglamentarias y oído el Claustro y el consejo Asesor". El director que dependía directa y totalmente de la Administración central, pasa a depender en su selección del claustro de profesorado, aunque siempre es nombrado finalmente por la Administración educativa. Pero en un contexto de machismo formativo, tan duro como el que se ha vivido durante la dictadura, era

muy difícil que una mujer pudiera ser elegida por sus compañeros y compañeras para el cargo de dirección de un Centro Educativo.

Con la LOECE de 1980 (Ley Orgánica por la que se regula el Estatuto de Centros escolares), aunque los Claustros podían presentar una terna de profesores y profesoras del centro, el poder de decisión siempre lo tenía la Administración. La dirección nombrada suele contar con la confianza de la Administración educativa, y, por tanto, suelen representar una línea de actuación muy conservadora en sintonía con el poder político. Así pues, apreciamos un modelo de dirección que se sigue manteniendo en un sistema claramente autoritario, dentro de un modelo centralizado. Profesorado, alumnado y familias no tienen otro derecho que el de ser oídos o, en el mejor de los casos, asesorar, es decir, carecen de cualquier capacidad decisoria sobre la gestión general del centro. Es la Administración la que decide.

En esta evolución del proceso y requisitos de acceso a la dirección en nuestro sistema educativo, llegamos a la situación actual, que se basa esencialmente en la LODE de 1985, completada por la LOPEGCE (Ley Orgánica de Participación y Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes, 1995) y los Reglamentos Orgánicos (1996) que la desarrollan. En un contexto ya democrático y en el que ha habido un avance efectivo en el reconocimiento legal de la igualdad de las mujeres y los hombres, se supone que ya no se puede producir una discriminación hacia la mujer y, mucho menos, en el ámbito de la administración pública, regida por los principios de igualdad y mérito. Sin embargo, es aquí cuando la discriminación empieza a tomar forma indirecta.

La LOPEGCE introduce la exigencia de una acreditación para acceder al cargo. Establece que el profesorado que hubieran ejercido el cargo de Director/a, Jefe/a de Estudios o Secretario/a durante un mínimo de cuatro años, quedarían acreditados/as para ejercer la dirección. Además, para obtener la acreditación los candidatos o candidatas deberían reunir al menos uno de los requisitos siguientes: experiencia y valoración positiva del trabajo previo realizado en el ejercicio de cargos unipersonales de gobierno o bien haber obtenido una valoración positiva de la labor docente desarrollada en el aula y en tareas de coordinación pedagógica, así como, en su caso, en funciones de organización, gestión y participación en órganos de gobierno.

Esto supone el proceso de discriminación indirecta, introducido en consonancia con esas "redes invisibles" que facilitan la facilidad de acceso o "discriminación positiva" práctica para un grupo determinado: los hombres. La discriminación indirecta supone que una disposición y una práctica, aparentemente neutra, ocasiona una desventaja a las mujeres para acceder al cargo de dirección de centros educativos, ya que se mantiene la acreditación para quien haya ejercido durante cuatro años o más algún cargo directivo, hecho que lógicamente ha ejercido un mayor número de hombres que de mujeres, en una tradición cultural e histórica como la que hemos visto, y que es uno de los requisitos básicos para la acreditación para director o directora. Los datos del INCE (Instituto Nacional de Calidad y Evaluación), en su informe de 2001 nº 13, reflejan esta realidad: "El 42% de los directores de colegios públicos de primaria, el 59% de los institutos y el 44% de los centros concertados llevan entre uno y cuatro años seguidos en el ejercicio de su puesto actual. Más de trece años llevan el 17% de los directores de colegios públicos, el 7% de los de institutos y el 25% de los de centros concertados".

No sólo porque hay un patrón cultural en nuestra sociedad y en nuestro modelo educativo, que tienda a que se piense más en un hombre que en una mujer, a la hora de elegir una persona para un puesto directivo sino, también, porque los modelos de selección y acreditación para dicho puesto están pensados y estructurados favoreciendo el que sean

hombres quienes los ocupen. Según el informe nº 13 de 2001 del INCE, el 61% de los actuales directores de colegios públicos de primaria y el 61% de los institutos obtuvieron, en función de su "experiencia directiva anterior", la acreditación pertinente para poder ocupar cargos de dirección, en tanto que sólo el 36% y el 37%, respectivamente, obtuvieron dicha acreditación mediante cursos específicos o titulación y méritos docentes. Si quienes mayoritariamente han ocupado los cargos de dirección han sido hombres, si el porcentaje de directores es muy superior proporcionalmente al de directoras en educación y si una vía para seguir siéndolo es tener experiencia anterior en ello, el "círculo vicioso" se consolida y afianza.

Pues además de esta discriminación indirecta, esta norma consagra otra discriminación y es que consolida esas "redes invisibles". Cualquier cargo de dirección exige un aprendizaje y una práctica de ese aprendizaje: aprender a planificar, ordenar, coordinar, liderar, etc. Ese aprendizaje parece indispensable para que la persona que quiere ejercer el cargo de dirección adquiera una serie de habilidades y perspectivas, y para que aprenda algo respecto a la dificultad del liderazgo y de su potencial para producir cambios. Este aprendizaje y experiencia en la dirección la tienen y la acumulan sobre todo los hombres, debido a la tradición cultural y a la forma de acreditación. Cuando las personas logran estas oportunidades, se establecen unas relaciones que sirven también para crear sólidas redes informales en las que encuentran apoyo sus iniciativas.

Esto aún se pervierte con más intensidad en la nueva legislación (LOCE), en la que la elección para la dirección, se hace por concurso de méritos ante un tribunal de selección que, en la mayor parte de las Comunidades Autónomas, está compuesto con una proporción mayoritaria por personas de la Administración. El problema es que uno de los méritos que más puntúa es el haber tenido ya experiencia en la dirección. Y como siempre, en esta "carrera" parte con ventaja los hombres que ya vienen ocupando esos cargos de forma inveterada.

La Resolución de 5 de junio de 2002, por el que se convoca procedimiento de acreditación para el ejercicio de la dirección en los centros docentes públicos del ámbito de gestión del Ministerio de Educación Cultura y Deporte, establece que las comisiones de acreditación estarán formadas por el jefe de la Inspección provincial, que actuará como Presidente, un Inspector de Educación, un asesor Técnico docente de la U.P.E. y dos directores de Centros educativos de la provincia de entre los acreditados para esta función. El problema surge cuando miramos la práctica real de esta composición: la mayoría de los cargos de la Administración educativa (inspección, UPEs, directores) son ya de hecho varones. El hecho de que, mayoritariamente, las personas que componen las comisiones de acreditación sean hombres, implica un punto de partida ya sesgado, máxime si lo correlacionamos con el anterior estereotipo: "los hombres piensan en hombres para la dirección".

Esto lo reflejaba claramente una de las mujeres que ha sido directora e inspectora en su historia de vida: "Después viene toda la parte de oposición, pero el concurso de méritos es decisivo. En el momento que también se modifica con la ley 30/84, se modifica el acceso a la inspección, entonces se hace por un sistema en el cual hay por una parte el concurso de méritos y después está la parte de oposiciones. El concurso de méritos es decisivo, porque se busca la experiencia profesional. Lo que más puntúa es los años de director. Entonces se crea un círculo diabólico en el cual, si no has sido directora no puedes tener puntos. Cuando yo accedí a la inspección era por oposición. Pero ante el procedimiento, por el cual la selección implica una oposición pero también un concurso de méritos, las mujeres no llegamos a la inspección. De manera que en este momento, hemos pasado del cuarenta al diez por ciento" (LAA).

Cuando el procedimiento de elección no es transparente e igual, no nos engañemos, no hay elección, hay cooptación. Cuando hay cooptación, lo que se elige es al igual. Y entonces hay una tendencia a que los hombres elijan hombres para dirigir. Eso suele ser casi siempre así. Porque se han establecido unos mecanismos de confianza, basadas en “expectativas muy parecidas” u “objetivos comunes”, manera de pensar comunes, que se van labrando en reuniones informales, comidas, cenas, aperitivos juntos, charlas de café, charlas en las que se habla de fútbol.

Las prioridades vitales

Otro de los aspectos que “alientan” esas “redes invisibles” entre los hombres, es que las mujeres no tienen tiempo para fomentar esas redes informales. Esa es otra barrera que tienen las mujeres. Porque la mayoría de las mujeres que han participado en esta investigación expresan claramente que no tienen tiempo para ir a actividades informales o lúdicas (comidas, cenas, fútbol, deportes, etc.) que no sean estrictamente de trabajo y, éstas, muy espaciadamente.

Entre los hombres, que parecen disponer de mucho más tiempo, puesto que no se responsabilizan de las tareas domésticas, pueden dedicar espacios y tiempos para potenciar estas redes informales. Todo eso va creando un círculo de confianza entre ellos. Y a ese círculo es muy difícil incorporarse las mujeres, porque tienen otras prioridades. Y porque quizás tienen otros valores. ¿Qué lo favorece? El problema es que la creación de ese “círculo de confianza” se hace a costa siempre de alguien: de las mujeres. Sólo se puede hacer, si se permite que muchos hombres sigan sin tener responsabilidades familiares. Por más que sean excelentes padres de familia y excelentes esposos.

“Porque nosotras, hablo en general, tenemos unas prioridades. Las mujeres no parecen dispuestas a aceptar los paradigmas mecanicistas y economicistas que priman en la mayoría de las organizaciones: dedicación exclusiva al trabajo a cambio de un buen sueldo y unas buenas expectativas profesionales y de promoción. Otra lectura puede ser que las mujeres tienen más claro por lo que vale la pena luchar, un para qué, una motivación o motivaciones, que dan sentido y orden a su tarea” (Agirre Arregi, 2003, 23).

Mientras ellos viven la ocupación de un cargo, a pesar de todos sus sinsabores, como tiempo que se da a la profesión, entre las mujeres pesa más su vivencia, como tiempo que se resta a otras responsabilidades que se les atribuyen y viven como propias, aunque esto perjudique sus opciones para poder acceder a puestos de dirección.

“Las mujeres educadas en anteponer sus necesidades a las de los demás, sienten más culpabilidad y ansiedad por defender sus propios intereses y necesidades profesionales. No sólo han de demostrar su profesionalidad, sino que además han de defenderse de los intentos de otras personas de excluirlas y dejarlas aisladas; así como de los juicios de valor que los demás establecen sobre sus prioridades. Por tanto, no es sólo lo que han tenido que hacer a nivel profesional para demostrar su capacidad sino a lo que han tenido que enfrentarse para conseguirlo, los obstáculos encontrados en otros frentes” (Coronel Llamas, 1996).

Los rituales de exclusión

Diferentes investigaciones (Russel, 1995) concuerdan con el sentimiento expresado por algunas directoras en los grupos de discusión y en las entrevistas: se sienten solas en su cargo. Este aislamiento surge a causa de tener poca gente con quien discutir y solucionar problemas y se agrava por la distancia que hay entre las escuelas en el ámbito rural. Pero la soledad que expresan, se ve acentuada por un sentimiento más refinado que perciben en la cultura organizativa del entorno educativo: la exclusión.

Uno de los ejemplos paradigmáticos de estos rituales de exclusión son las reuniones a las que acuden las directoras convocadas por la Administración educativa y en las que se representa y se exhibe el poder. Son reuniones formales, convocadas por la alta dirección (Direcciones Provinciales, Inspección, etc.) en las que se visibiliza, claramente, quién detenta el poder.

Estos rituales de reunión de directores y directoras se convierten, a menudo, en ceremonias de exclusión de género. En ellas, cuando una mujer directora propone un punto de discusión, le pueden hacer sentir que su sugerencia no tiene la misma consideración que recibe la de un hombre. Esto genera un sentimiento de marginalización y visibiliza la invisibilidad de las mujeres en entornos dominados por hombres. Las mujeres entrevistadas indican que las reuniones de directores y directoras de centros educativos están 'orientadas hacia los hombres', de 'arriba hacia abajo' y, habitualmente, son reuniones informativas para transmitir órdenes o normativas. El diálogo en las reuniones también está dominado por el hombre, y esto provoca una marginación de las directoras que manifiestan una opinión discrepante. Aunque las directoras dicen que pueden hablar en las reuniones, pocas de ellas lo hacen, según manifiestan. Se sienten alejadas de las discusiones y decisiones y sienten que su aportación no es necesaria ni buscada.

Los estudios sobre conversaciones entre hombres y mujeres han demostrado esto mismo. Sugieren que los hombres, completan las frases de las mujeres, las interrumpen y dan una respuesta mínima a los temas iniciados por ellas (West y Zimmerman 1977). Smith (1975) da varios ejemplos de formas en que se restringen las contribuciones de las mujeres en las reuniones, incluyendo la práctica de hacer una pausa cuando habla una mujer, y luego se responde al interlocutor o tema anterior como si ella no hubiera hablado. Una mujer que se enfrenta a este patrón de "pausa y continuación", puede empezar a preguntarse si realmente es invisible.

Otro de los rituales de exclusión más comunes son las ironías humorísticas, "suaves" y sutiles, que se emplean para dirigirse a las directoras, con un cierto tono amable y condescendiente, casi paternalista: son un tipo de críticas que las "corrigen" amablemente por ser demasiado suaves, o escasamente directivas; eso sí, siempre en los tonos amigables y jocosos, pero que dejan entrever ese asomo de ironía. Tonos que se reflejan también cuando a veces se presenta coloquialmente a la directora como "la jefa", en contraste con "el señor director" o "el director" que se utiliza para referirse a un director.

La igualdad de oportunidades legal, por sí sola no cambiará la cultura organizativa. De hecho, si los directores de los centros educativos están forzados a admitir a más mujeres en el seno de sus círculos de poder, puede suceder que ellos mismos estén causando ese clima sutilmente hostil que perciben las mujeres en las reuniones, subestimando sus aportaciones y su presencia. Esto se ha llamado "contragolpe de la diversidad," y se refiere a las reacciones negativas contra la amenaza del incremento de poder organizativo de las mujeres. Esto puede

conllevar la intención de "alienar y aislar o excluir a los grupos creando estereotipos y acentuando las diferencias, menospreciando virtudes, y excluyendo a los individuos de redes formales e informales" (Ragins, 1995, 106).

Sin modelos femeninos de identificación

Otra razón o motivo es la **falta de modelos de identificación de mujeres en el poder**, que lo ejerzan con características diferentes a las de los hombres y que sean referentes para otras mujeres. Y, como plantea Santos Guerra, "los procesos de socialización constituyen un condicionante muy potente en una institución como la escolar, tan asentada en patrones de comportamiento culturales. La mujer ha estado tradicionalmente excluida de puestos de poder" (2000, 61).

Durante la investigación realizada, cuando se hablaba en los grupos de discusión de dirección en general y se les preguntaba a los y las participantes que describieran la persona en la que estaban pensando, coincidían en un amplio porcentaje en identificar un hombre, asumiendo la imagen de dirección con modelos masculinos. Como hemos visto, los "rasgos" y características que se asocian a los y las líderes, son más acordes con los que tradicionalmente se han atribuido a los hombres.

"Desde el comienzo se aceptó que lo que perjudica a las mujeres y a las minorías étnicas es la ausencia de modelos visibles que ocupen posiciones políticas influyentes, y que los estereotipos que difunden los medios, imbricados en la estructura misma de la lengua, sirven para reforzar francamente la supremacía de los hombres blancos. Para lograr progresos verdaderos, se consideraba necesario descolonizar la imaginación de ambos géneros" (Klein, 2001, 142).

Además, esta falta de modelos de identificación de las mujeres se puede ver también en el hecho de que una gran mayoría de los directores habían sido anteriormente jefes de estudio (67%), frente a las directoras de las cuales sólo un 36% había sido jefa de estudios antes de ser directora. Lo cual parece indicar que es importante el entrenamiento para poder desempeñar un puesto directivo. En la medida que se forma parte de un equipo de dirección y se van conociendo sus funciones y se va quitando el cierto recelo o miedo a su ejercicio, será más fácil volver a participar en un cargo directivo. Esto es importante para las mujeres, dado que si no se entrenan en la participación en estos cargos, se convierte en mucho más difícil el acceso a los mismos. Esta es una de las barreras que se constataba en este estudio. El entrenamiento en tomar decisiones, en organizar, hablar en público, el entrenamiento en decidir, etc., son aprendizajes fundamentales para ejercer los puestos directivos, en los que tradicionalmente se les ha formado mucho menos a las mujeres.

El cargo del equipo directivo que la mujer más habitualmente ha desempeñado con anterioridad es el de secretaria (42%) frente a un 36% de directores que habían sido secretarios. Parece que se mantiene esa correlación tradicional de "subordinación" de las mujeres en el campo organizativo, ligado a cargos de secretaria más que al ejercicio de la jefatura de estudios.

También se constata en las respuestas recogidas en las entrevistas que, a diferencia de lo que ocurre con el cargo de directoras, las mujeres sí van a encontrar modelos de identificación para desempeñar el cargo de secretaria, que implican subordinación y que se realiza de una

forma discreta y menos visible que el de Director/Directora o Jefe/Jefa de Estudios. Parece que este cargo de secretaría, tradicionalmente desempeñado por mujeres, marcado por su carácter de auxiliar de otros cargos de poder en los que se desempeñan hombres, continúa siéndolo en las organizaciones escolares, como reflejo de las organizaciones empresariales. Estos puestos de "mando intermedio" (secretarías), los desempeñan en mayor proporción que los hombres. Pero esto también es considerado dentro de los estereotipos del "modelo femenino" tradicional, pues se le asocia a unas supuestas características que sabe hacer "mejor la mujer": trabajo metódico, cuidadoso, persistente que ha de desempeñar "tras el gran hombre". Este estereotipo, tan arraigado en nuestra sociedad, de la mujer "hormiguita", trabajadora meticulosa y ordenada, pero sin proyección exterior, se reitera a menudo en las respuestas de las mujeres. Es verdad que también hay mujeres entrevistadas que asumen estos puestos "más ocultos" y "de apoyo" considerándolos más "propios de mujeres", asumiendo el estereotipo de género como una constante aceptada.

Hay una directiva europea para promover la igualdad, que establece que, en el acceso a cargos de responsabilidad, en aquellos sectores en que la mujer está subrepresentada, a igual formación, se priorice a las mujeres. Esto facilitará que tengan este entrenamiento que es esencial. En este sentido, las directoras entrevistadas valoraban la experiencia adquirida en el ejercicio de la dirección a lo largo de los años, de lo cual podemos deducir que el entrenamiento para desempeñar un cargo es importante, pues no sólo afianza la práctica del mismo, sino que representa un modelo de presencia que se hace visible y se convierte en un referente para otras mujeres.

El problema no es sólo que no haya modelos de identificación femeninos, sino que los modelos masculinos no responden a las expectativas de las mujeres. Esto se ve agravado por el hecho de que, al no tener modelos de identificación femeninos, tanto las mujeres como los hombres, éstos tienden a pensar en hombres para dirigir y crean así esas "redes de apoyo invisibles" que reproducen un "círculo vicioso" perpetuando "las cosas como siempre se han hecho aquí".

Esta falta de modelos de identificación, se constata también en el uso tradicional del lenguaje. De hecho, el propio lenguaje niega esa posibilidad de identificación, al no poder poner en femenino determinados cargos. Es sorprendente que en la profesión educativa, donde el modelo imperante debería ir por delante en cuanto a ruptura de diferencias o connotaciones discriminatorias por género, se siguen utilizando términos masculinos para designar cargos aún cuando estén desempeñados por mujeres: jefe de departamento, jefe de estudios, etc. Incluso la utilización del término "líderesa" sorprende y genera una cierta "sonrisa condescendiente" entre los sectores más progresistas, cuando no un franco rechazo y una oposición manifiesta y escandalizada de los sectores más tradicionales.

Esto es algo que viene pasando en la mayoría de las investigaciones y estudios genéricos (que no aborden específicamente el tema de género) sobre la dirección y el liderazgo. La utilización del lenguaje siempre alude implícita y explícitamente a los hombres. Igualmente, los tratados teóricos sobre dirección y liderazgo están escritos genéricamente en masculino, y el contexto que progresivamente se va generando en su lectura, induce a pensar en hombres como personajes que encarnarán esas funciones o asumirán ese papel. Así, los primeros estudios sobre el liderazgo trataron de estudiar la personalidad del o la líder a través del análisis de personajes históricos que se habían revelado como líderes, tratando de descubrir aquellas características que poseerían únicamente ciertas personas y que las convierte en líderes. Esta tendencia fue denominada como "teoría de los grandes hombres". Parece que no era entendible que hubiera "grandes mujeres".

“Las instituciones escolares, aunque mixtas, pueden calificarse de organizaciones androcéntricas. La definición de la escuela refleja los valores y significados de la cultura de los hombres. El lenguaje y la estructura de la educación son modelados, de forma predominante, por el patriarcado” (Santos Guerra, 2000, 56).

Inconsciencia e invisibilidad de la discriminación

Otro dato fruto de esta investigación y que podemos considerar también una **sexta razón** de la situación actual, en cuanto a la proporción de mujeres que hay en puestos directivos en las organizaciones educativas, hace referencia a la **convicción de que actualmente ya no hay discriminación** en la sociedad en que vivimos, por buena parte de esa sociedad.

Es sorprendente, en este sentido, comprobar cómo, a pesar de que el 60% de las directoras encuestadas y el 52% de las profesoras consideraban que mayoritariamente son elegidos hombres para desempeñar cargos directivos, sólo un 30% de ambas creen que hay discriminación por razón de sexo para acceder a un puesto de dirección. En el caso de los directores pasa exactamente lo mismo: el 30% de ellos afirma que se elige mayoritariamente a hombres para los puestos de dirección, pero casi un 60% dicen que no hay discriminación por razón de sexo en esta elección. Frente a la persistente realidad de los datos estadísticos y cuantitativos del predominio de los hombres sobre las mujeres en los cargos directivos dentro del mundo educativo, la mayoría de las entrevistadas no percibe esta realidad. **La afirmación es constante y rotunda: “no hay discriminación”**. Los que lo tienen más claro, en este sentido, son los hombres, que afirman con rotundidad que hoy en día ya no hay ningún tipo de discriminación. Es curioso apreciar cómo la respuesta común de que ya que no existe discriminación de modo explícito, ni casi implícito, se contrapone con los hechos que, en la práctica, demuestran la existencia de la misma. Parece que el discurso teórico (e incluso la igualdad legal) sí ha penetrado en la sociedad, pero no ha pasado a la realidad.

Lo que nos tenemos que preguntar es cómo se puede tener esta convicción cuando los datos, como hemos visto, desmienten esa afirmación. ¿Cómo es posible no ser consciente una realidad tan evidente?

El porcentaje de hombres directores en Educación Infantil y Educación Primaria es de 56,26 % y de mujeres el 43,75%. Es un dato relevante y significativo teniendo en cuenta que la población de mujeres profesoras casi triplica a la de hombres. La mayoría de las personas entrevistadas o que participaron en grupos de discusión no son conscientes de este hecho, puramente estadístico, con el que conviven diariamente. Los comentarios más comunes que hemos encontrado entre el profesorado sobre este tema repetían: “nuestra profesión es muy igualitaria”, “ya no hay diferencias”. Ésta ha sido la primera respuesta que hemos obtenido a todas nuestras preguntas y planteamientos, no existe la discriminación por sexo. Niegan los datos, arguyendo que en lo que ellos conocen la situación ya no es ésta, o los minimizan afirmando que esa distribución está cambiando y que es una cuestión de tiempo. Por su parte, quienes constatan la presencia desigual de varones y mujeres en estas posiciones, no sitúan las causas en el interior del sistema educativo sino al margen de él, ya sea responsabilizando de manera genérica a la sociedad o, más en concreto, a la vida doméstico-familiar o a las propias mujeres. La mayoría de las respuestas que hemos obtenido, consideraban que casi todo es un problema de personalidad o de preparación; tanto la menor presencia femenina en los órganos de gestión docente, como los distintos estilos de gestión. La explicación busca la responsabilidad en las propias víctimas, las mujeres, a quienes se les achaca que “no tienen ambición”,

asumiendo en esta respuesta una concepción de la dirección como poder y no como servicio. Sólo pueden ser ellas mismas, las culpables de que no haya más directoras puesto que, en una tierra de libertades y de igualdad de oportunidades para todos y todas, son ellas mismas las que no quieren.

Es el discurso justificatorio de la meritocracia. La interiorización del discurso de la meritocracia individual, lleva a la culpabilización de quienes no llegan a la exigencia de ese nivel de méritos. Si la igualdad ya está conseguida, quien no tenga acceso a los derechos o beneficios de la misma será por carencias propias. "Lo más terrible es que desde esta lógica cualquier situación, por injusta que parezca a primera vista, puede justificarse. Si algún colectivo no tiene acceso al trabajo: que se prepare, que no ande llorando; si un colectivo sufre alguna discriminación: que no sea débil, que imponga sus derechos..." (Fernández y otras, 2003, 77). Las trabas de género se convierten en trabas de capacidades o incapacidades, deseos o interés de las mujeres individuales.

Incluso "muchas de las mujeres de poder, dotadas de experiencias poco habituales de enriquecimiento personal que les han posibilitado trascender las limitaciones del papel femenino tradicional, si no tienen conciencia de género, pueden llegar a ser 'abejas reinas'. Como tales se erigen en azote del feminismo por el empeño en mantener la discriminación aunque dispongan de poder para eliminarla, puesto que ponen en duda que la causa de la discriminación de género sea externa o social ya que, para ellas, el sistema ha sido abierto y su éxito se debe a sus propios méritos, sin tener en cuenta la lucha que las mujeres han tenido que librar para que ellas hoy puedan acceder a puestos de poder" (Muñoz Luque, 2003, 12).

Es el doble discurso presente en el análisis de la realidad. Mientras el discurso dominante formal en las organizaciones está basado en la neutralidad e igualdad, la persistencia de asimetrías en relación al género, indica la continuación o incluso el reforzamiento de la desigualdad de género en las organizaciones (Benschop y Doorewaard, 1998), en su funcionamiento cotidiano, en su cultura. Estamos en una cultura tradicionalmente tan patriarcal que no nos permite pensar una sociedad en condiciones de igualdad. No hay experiencias, ni referentes, ni tradiciones que nos muestren cómo sería una sociedad organizada paritariamente. Y tendemos a negar las realidades que no se ajustan a las concepciones que consideramos que "deben ser". Está claro que acabamos viendo, lo que queremos ver. Los argumentos y razones que aducen, tanto directores como directoras, confirman que esta tradición patriarcal impide la conciencia sobre estas discriminaciones indirectas, culturales, en las que crecemos y nos movemos hombres y mujeres. Es el peso de la cultura.

Según Faludi (1992), desde todos los ámbitos, recibimos el mensaje de que somos iguales, de que hemos ganado la batalla de la igualdad. Incluso la señora Thatcher proclamó: "Los días en que reclamábamos nuestros derechos de manera estridente ya se han acabado...". Esto significa que el discurso de la igualdad con el que nos bombardean constantemente ha hecho mella, nos lo hemos creído. A lo largo de nuestra escolaridad, hemos compartido escuelas, nos hemos educado juntos mujeres y hombres. Por lo tanto, somos iguales. La legislación también recoge igualdad de derechos para hombres y mujeres. Por lo tanto, si algo falla debe ser por razón de la inadecuación de las mujeres. Ya no sólo es que las mujeres no quieren, sino que no valen para ello (Eguskiza, 1996). Por lo que se genera el efecto de inversión buscando "culpabilizar a la víctima": son las propias mujeres las que no quieren o no pueden ser directoras. Se atribuye la discriminación a factores internos, a características individuales de las personas. Es lo que Santos Guerra (2000) denomina el "mito de la excepción":

“como elemento eliminador de conflicto se presenta el ‘mito de la excepción’: si algunas han sido y son directoras, ¿por qué no lo han podido ser las demás? Argumento falaz frecuentemente utilizado para negar la discriminación” (55).

Como denuncia Acker (1995, 165) la Sociología y la Psicología han creado, o al menos reforzado, lo que podría llamarse un modelo deficiente de las mujeres. Así las aspiraciones de las mujeres respecto a puestos directivos se ha reducido consistentemente a cuestiones de sistemas de valor y constelaciones de personalidad. Tienden a acusar a la víctima.

Parece, pues, que no se quiere investigar las causas estructurales. No nos queremos adentrar en los mecanismos implícitos de organización y funcionamiento de las instituciones que generan estructuras injustas de relación y participación. Es más fácil achacar estas situaciones a razones personales, a problemas individuales. Hemos conseguido la igualdad, pero son las mujeres las que no quieren acceder a puestos de dirección. Tienen otras prioridades, les importan más otras cosas, el cuidado del hogar, la atención de la familia, etc. Tales aproximaciones son extremadamente unilaterales, localizando el énfasis en la mujer individual como “actor”, sin posibilidad de influir en las estructuras dentro de las cuales tiene lugar la acción.

Estas explicaciones son la psicologización individualista de los problemas que van calando en las generaciones jóvenes y que les impiden seguir luchando decididamente para conseguir otra forma de dirigir y liderar las organizaciones. Nos han convencido de que no es posible otra forma de dirigir y lo hemos asumido como propio.

Pero es más, la desigual presencia de hombres y mujeres en los cargos de responsabilidad en el sistema educativo “apenas aparece en las preocupaciones globales de quienes participan en éste. (...) Donde el principio de igualdad se da por sentado, hace que las desigualdades ocupen un lugar marginal en las discusiones, debates y discursos... Es más, en la medida en que dicha norma se estabiliza como principio, cualquier intervención, incluso el hecho de analizar la ocupación de cargos diferenciando entre varones y mujeres, parece percibirse como inapropiado, desfasado e incluso discriminador” (Gómez y Casado, 2003, 42).

Esta situación nos lleva a concluir que la desigualdad y discriminación por razón de sexo es la más oculta de todas, por que se vive como normalidad, y no se cuestiona la normalidad, lo cotidiano.

Hemos constatado que la invisibilidad e inconsciencia de la desigualdad pervive independientemente del nivel educativo de las personas. Y que las mujeres que muestran una mayor conciencia de la discriminación de género y lo explicitan, se exponen a ser rechazadas o ridiculizadas. Solamente la formación en clave de género ayuda a comenzar a ver la realidad con otra perspectiva de visión y empezar a percibir la realidad de otra forma.

Esta convicción tan arraigada, de que ya todos y todas somos iguales, tiende a explicar la dificultad de acceso de las mujeres a puestos de dirección por problemas de personalidad o de preparación de ellas. Y surge así la explicación basada en las denominadas “barreras internas”.

Las barreras ¿internas?

Podemos decir que existe un bloque de estereotipos de género que persiste en el imaginario cultural de las organizaciones educativas. Desde la menor ambición de las mujeres,

hasta la creencia de que no se comprometerán plenamente con su trabajo o, incluso, que pueden llegar a abandonar la carrera por sus responsabilidades familiares. Desde la perspectiva psicológica, se incide en estos aspectos "interno-personales" para explicar las dificultades de acceso de las mujeres a puestos directivos. Son las denominadas "barreras internas". Y entre ellas destaca el denominado "miedo al éxito".

Por eso, podemos situar la **séptima razón** explicativa de esta desigualdad por razón de género en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección, en el **temor y el miedo al éxito público** y la **baja autoestima** asociada a ello, que se ha fomentado tradicionalmente en las mujeres ante el ejercicio del poder. Es como si se las presionara para que ellas mismas interiorizaran el, denominado, "techo de cristal"¹³.

El denominado "miedo al éxito" de las mujeres

Hay que señalar que un factor de presión que las entrevistadas apuntan en sus respuestas, y que influyen poderosamente en las mujeres, cuando se plantean el acceso a un cargo de dirección: el miedo al riesgo, el temor a ser juzgada y cuestionada con excesiva facilidad, el permanente estar en "tela de juicio" sus acciones, etc. Esta variable está conformada por la historia de subordinación que ha vivido la mujer a lo largo de los siglos.

La motivación de logro fue una de las variables en las que hacían hincapié la mayoría de las investigaciones durante años para justificar las desigualdades entre hombres y mujeres (Barberá y Lafuente, 1996). La incompatibilidad entre el motivo de logro y de afiliación sirvió de fundamento para la hipótesis, que alcanzó gran popularidad, del miedo al éxito de las mujeres (Horner, 1972). Según esta hipótesis, las mujeres temen perder su feminidad y unas relaciones emocionales satisfactorias y plenas si optan por vivir de forma independiente y desarrollar una carrera hacia el éxito y el poder. Este planteamiento reforzó la idea estereotipada de que las mujeres son menos ambiciosas y orientadas al desarrollo profesional, pero numerosas investigaciones contradicen esta creencia, refutando el mito creado al respecto (Adler, 1993; Barberá, Lafuente y Sarrió, 1998; Metcalfe, 1985; Sarrió, 2002). El *Group de Travail du Comité Permanente Egalité des Chances* (1996, 18), concluye que las mujeres, no es que tengan menos ambición, es que tienen más obstáculos.

"Desde siempre a las mujeres se las ha imbuido en una cultura del no, del temor y del miedo. La inseguridad, la no asunción de responsabilidad, el temor al ámbito público ha hecho durante siglos una labor de zapa" (Agirre Arregi, 2003, 23). Como describe Muñoz Luque (2003), siendo muy alta en las mujeres que acceden a cargos de dirección, "se ha de desenvolver en situaciones de competitividad, lo que no siempre las estimula tanto como a los hombres, máxime cuando, socialmente, la competitividad puede poner en entredicho la femineidad y las somete al riesgo de no recibir la aprobación social por el éxito obtenido, lo cual refuerza en ellas tanto el deseo de evitarlo como su atribución a causas externas del tipo 'tuve/tengo suerte' o el nivel de dificultad de la tarea 'era/es fácil', en lugar de atribuirlo a las propias capacidades y al esfuerzo, como ocurre en el caso de los hombres. En consecuencia, con todos estos condicionantes es altamente probable que las mujeres, en general, tiendan a rebajar sus propias expectativas de éxito, porque perciben que tienen más dificultades para conseguirlo, con lo cual se cierra el círculo vicioso de la discriminación" (12).

¹³ El 'techo de cristal' describe la barrera superior invisible en la carrera laboral de las mujeres que, de tan sutil, es transparente, pero a la vez tan fuerte que no permite que las mujeres asciendan en la jerarquía directiva (Morrison y von Glinow, 1990). Su invisibilidad está dada por el hecho de que no existen leyes, ni dispositivos sociales establecidos, ni códigos vitales que impongan a las mujeres semejantes limitaciones, sino que está construido sobre la base de rasgos difíciles de detectar (Burín y Dío Bleichmar, 1996).

Lo sorprendente es que tanto los hombres, como algunas mujeres, tienden a achacar la responsabilidad de esta percepción a las propias mujeres. Se convierte así a las víctimas en culpables, produciendo un proceso de inversión que mantiene a la mujer en la situación de permanente subordinación. Haga lo que haga, al final la culpa es suya y el hombre sigue siendo el modelo o norma frente a la que tiene que compararse, medirse, enfrentarse, superarse o realizarse.

La auto/exigencia

Las mujeres se exigen más a sí mismas que los hombres cuando llegan a ocupar cargos directivos. Parece evidente que las mujeres se exigen mucho más a sí mismas en todos los aspectos. Da la sensación que la mujer busca más el reconocimiento a su labor y continuamente quiere mejorar. También parece que la implicación de una mujer muchas veces es mayor que la de un hombre, probablemente porque a menudo haya que "demostrar que se vale".

"Los barómetros sociales nos exigen más y nos exigimos más a nosotras mismas. La cultura de la cosificación –la objetivación va más allá del aspecto externo- abarca todo el mundo de la mujer: sus actitudes, sus estrategias, su dicción, cómo habla, cómo viste, cómo se desenvuelve... Cantidad de aspectos que en el género masculino no se tienen en consideración, o son de segundo plano, en las mujeres se magnifican y engrandecen con efectos multiplicadores. Las mujeres se sienten más observadas, más cuestionadas, más juzgadas" (Agirre Arregi, 2003, 24).

Consideramos importante destacar en esta categoría que las metas que se proponen las directoras entrevistadas desde sus equipos respectivos son muy difíciles de alcanzar, como conseguir la corresponsabilidad del profesorado, la coordinación, el trabajo colaborativo, los cambios de actitud y todo ellos *desde la tolerancia y la capacidad de diálogo (BIA)*. Es decir, se plantean un gran desafío, propiciar un desarrollo profesional conjunto dentro de las organizaciones que dirigen. Esto supone que los resultados de su ejercicio directivo son mucho más difíciles de medir, de constatar, pues se trata de "intangibles", que sólo a largo plazo muestran su eficacia. Y en una sociedad que valora los resultados cuantificables y medibles a corto plazo, organizada en torno a una cultura de la eficacia inmediata, las mujeres se ven mucho más presionadas para "obtener dividendos" inmediatos.

"Nos cuesta básicamente porque sabemos que la comunidad, en este caso la educativa, va a ser más exigente en la valoración de nuestro trabajo, de nuestra actuación, de nuestra forma de hacer o de ser" (García Trabadelo, 2003, 34).

La autoestima en el ejercicio de la dirección

La autoestima en el ejercicio de la dirección ha sido especialmente estudiado en las organizaciones empresariales, donde la mujer consideraba que iba a ser menos respetada y valorada por sus subordinados, que otros hombres en cargos directivos. Esta prevención por la posible respuesta de los componentes de la organización ante el ejercicio del poder por parte de una mujer, ha provocado en muchos casos un "círculo vicioso" en el que la mujer se ha sentido más insegura para ejercer el liderazgo.

Parece que la mujer hubiera sido educada más para sufrir la sumisión que para desarrollar un liderazgo activo. "El cultivo de la aspiración al sometimiento se refuerza por las

formas atávicas de responder a costumbres y normas. Mandatos ancestrales como la sumisión, el silencio y la obediencia están tan asimilados, ideológica y culturalmente, que su transgresión conlleva el miedo a perder la aprobación, la aceptación y el temor de ser marginadas. Por lo tanto, el sometimiento de la mujer es una pauta de educación inculcada e interiorizada que la determina, ante sí misma y ante los demás, como ser oprimido. Y para evitar la toma de conciencia de esta opresión, el mundo de la mujer se configura carente de tiempo, de espacio y de soledad, de manera que sólo pueda encontrarse a sí misma en la mirada del otro o en lo otro, es decir, en la dependencia. Las convenciones sociales hacen suponer que una mujer, para ser femenina, debe ser sumisa, no cuestionadora y dependiente, es decir, ni reflexiva ni crítica. En la escala de valores que se inculca como mujeres, el ser para otros tiene siempre prioridad sobre el derecho a ser para sí, a la disponibilidad para sí" (Muñoz Luque, 2003, 10).

Sin embargo, en el terreno educativo, la débil autoestima o la infravaloración de la mujer en el ejercicio de la dirección no parece ser una realidad vivida por las directoras. En la investigación hemos podido constatar cómo hay incluso más directoras (un 27%) que se consideran a sí mismas como "buenas directoras", frente a un 15% de directores que se autovaloran como buenos en el ejercicio de esta función. Y en las entrevistas realizadas no se ha constado baja autoestima. De hecho, la mayoría de las directoras entrevistadas consideran que están realizando bien sus funciones de directoras y se sienten valoradas por sus compañeros y compañeras. Lo cual supondría que, una vez en el cargo, las mujeres tienden a tener una valoración positiva y una autoestima elevada respecto a su labor profesional, y que es en la consideración previa a su acceso cuando se detectan más problemas de autoestima, asociados a prejuicios culturales y sociales muy arraigados en toda la población y, por tanto, también en las propias mujeres.

Lo que sí se da es un mayor nivel de análisis de las ventajas e inconvenientes que conlleva el cargo, un mayor nivel de análisis de cara a sopesar si puede realizar y llevar a cabo las responsabilidades inherentes a la dirección. El hecho de que la mayoría exprese que no tomó expresamente la iniciativa, el hecho de que constaten que suele darse una mayor prudencia y reflexión en el ejercicio del cargo o el hecho de que comenten que buscan más opiniones para resolver los conflictos, podría apuntar hacia un autoconcepto de baja autoestima, pero no creemos que esto sea así, dado que todas las encuestadas tienen una valoración elevada de sí mismas como directoras.

A pesar de ello, no podemos dejar de reseñar que las mujeres se sienten mucho más criticadas y cuestionadas que los hombres en su tarea de dirección. Porque la discriminación no sólo es en el acceso, sino en el precio que tienen que pagar las mujeres por destacar en un mundo masculino. En este sentido, parece que las mujeres que llegan a cargos de responsabilidad se sienten más observadas, sus fallos se les dan mayor relevancia y estos fallos tienden a achacarse al hecho de ser mujeres o a alguna característica tradicionalmente atribuida a la "condición femenina".

Cuando las directoras quieren cumplir con las expectativas que supone un "liderazgo efectivo", terminan violando las expectativas relacionadas con la conducta femenina "apropiada". De modo que las mujeres en cargos directivos tienen que enfrentar un dilema, que supone su subvaloración con respecto a los hombres, con una conducta de liderazgo igualitaria pero que se considera menos competente, y además son juzgadas por creer que tienen menos habilidades y efectividad como líderes. De hecho un 18% de las encuestadas consideraron que las mujeres sufren un mayor nivel de exigencia para acceder a cargos directivos. También es importante constatar, en este sentido, que casi un 20% de las directoras constata en su ejercicio profesional que se acepta más una orden o corrección que provenga de un hombre, pero ni hombres ni

mujeres han visto que se acepte nunca mejor una orden de una mejor. Por lo que el ejercicio de la dirección así se convierte en una constante lucha por demostrar que se tiene autoridad por parte de las mujeres. Y a las directoras les importa menos reconocer que piden ayuda y asesoramiento en el ejercicio de su cargo directivo que a los directores. Lo curioso es que un 9% de ellas pide esa ayuda preferentemente a hombres, mientras que los directores en ningún caso afirman hacerlo preferentemente con hombres. En definitiva, podemos decir que "las mujeres están más cuestionadas al ejercer la autoridad que los varones en esas posiciones" (Gómez y Casado, 2003, 42).

Hay que tener en cuenta que esta falta de "entrenamiento" histórico de las mujeres en el ejercicio del liderazgo en las organizaciones –apenas acabamos de acceder en los últimos años– conlleva un cierto sentimiento de inseguridad y temor a desarrollarlo de forma adecuada. Alemany (1995) considera que algunas mujeres piensan que no van a ser capaces de imponerse a un claustro compuesto por un número importante de hombres. Esta percepción, como afirma esta misma autora, puede provocar que el acceso de la mujer a la dirección corra el riesgo de asumir los rasgos más negativos y característicos del poder ejercido por los hombres, como forma de compensación de ese sentimiento de inseguridad, en lugar de cambiar el estilo imperante por el que le es más propio.

Podemos concluir con una frase de una directora en la investigación: "en general, sólo se acepta y valora el modelo masculino en los puestos directivos, mientras que la forma habitual de las mujeres de ejercer el poder (consenso, diálogo, atención a diferentes puntos de vista) es visto como un indicativo de debilidad e inseguridad". Pero los trabajos llevados a cabo desde una perspectiva de género, reconocen que las mujeres posiblemente cuenten con habilidades comunicativas y sociales más adecuadas para las exigencias de unas organizaciones participativas y democráticas.

Por eso, nos tenemos que preguntar de nuevo si otra educación no sería posible si las mujeres ejercieran el poder en las organizaciones educativas.

Si consideramos que las mujeres tienden a un tipo de liderazgo más consensuador, más de colaboración, en el que se prioriza crear un clima de entendimiento y participación, donde se fomenta la comunicación, el debate, el diálogo y el trabajo en equipo, cómo es posible que haya tan pocas mujeres en puestos directivos por elección de sus compañeros y compañeras. ¿O es que lo que en el fondo se demanda en los centros educativos es un director/a que mande, que imponga disciplina y orden con autoridad personal, que nos permita permanecer cómodamente apoltronados/as, sin tener que arriesgarnos a implicarnos y tomar decisiones, criticando desde la retaguardia?

Es necesario, por ello, seguir investigando para ampliar la perspectiva de los estudios centrados en el género. Esto supone, estudiar y comprender el papel de hombres y mujeres dentro de las organizaciones educativas. También es necesario, trabajar con mujeres para conocer qué hacen en el desempeño de cargos directivos y para conocer su conquista, su adquisición y la generación de poder. No podemos permitir que en la teoría organizativa siga primado una ideología y valores masculinos, en función de los cuales los aspectos relacionados con el género femenino quedan relegados a un segundo plano. Es necesario que el género sea tenido en cuenta a la hora de explicar la estructura organizativa de una entidad.

La perspectiva de género ha puesto en evidencia la necesidad de avanzar hacia una visión de las escuelas en su conjunto, como comunidades democráticas.

El siglo que hemos empezado se abre con nuevas conquistas de igualdad para la mujer. En las décadas precedentes, se han reconocido los derechos de las mismas como parte de los derechos humanos, en la medida que se exige la no-discriminación por razones de sexo. El principio de igualdad a nivel legal, ha generado importantes cambios en los derechos de las mujeres y su posibilidad, al menos teórica, de acceder a las diferentes esferas sociales.

Esta igualdad legal no será real sin el apoyo explícito de políticas, que desarrollen planes que garanticen o favorezcan el acceso de la mujer a las diferentes áreas de poder en igualdad de oportunidades. Pero las mujeres, como señalan diversas autoras, no ocupamos o participamos del núcleo del poder, ya sea económico o político, y el acceso a los máximos niveles de responsabilidad sigue estando lleno de obstáculos, e incluso vedado para nosotras como hemos visto. No obstante, a la vez que constatamos esta realidad, somos conscientes de que la participación en estos núcleos de poder es un requisito imprescindible para la construcción de una democracia más plena y verdadera.

Analizando la información existente sobre el tema y contrastándola con los materiales utilizados en esta investigación, hemos llegado a la conclusión de que la mujer en el ámbito de la dirección educativa puede participar activa y críticamente, pero siempre con el intenso esfuerzo de superar una serie de barreras sociales y culturales, que son las que nosotras creemos le impiden acceder y desarrollar un puesto directivo. Suprimiendo este tipo de barreras lograremos que las organizaciones educativas del futuro tengan como eje principal a la persona y estén formadas por seres humanos integrales, siendo esto uno de los principales y más importantes retos tanto de mujeres como de hombres, y en general de nuestra sociedad.

Y en esta concepción de liderazgo, sí que parece que las mujeres tienen un papel protagonista, no sólo para desempeñarlo de una forma más oportuna, sino también para enseñar a los hombres cómo desarrollar un tipo de liderazgo más colaborador, consensuador, dialogante y participativo. En nuestras manos está el futuro de la educación y no podemos desaprovechar esa oportunidad.

Según Thomas (1991), las organizaciones interesadas en tener mujeres y minorías que participen activamente en la organización deben controlar la diversidad. Es decir, en las organizaciones en las cuales la cultura no solamente valora diferencias individuales, pero también atiende a la potencial discriminación en criterios de toma de decisiones, distribución de recompensas y en el número de mujeres y minorías en la gerencia, las mujeres y las minorías tienen más posibilidades a ser promovidas a puestos de gerencia, y más importante aún, a ser escuchadas en la organización.

Un énfasis cultural en la igualdad de género es, probablemente, necesario para que las mujeres sean promovidas y puedan influenciar en la cultura organizativa. Una vez que las mujeres alcancen esos puestos, podrán influenciar en la cultura organizativa para reflejar valores más femeninos. Esto, a su vez, puede ser una cultura más favorable para el ascenso de las mujeres en la organización.

Un proceso para controlar la diversidad ha de iniciarse con la identificación de los elementos centrales (o las "raíces") de la cultura organizativa que afectan al Proyecto Educativo del Centro (su filosofía, su identidad). Hemos de valorar si estas raíces apoyan o impiden un clima que sustente la diversidad y determinar qué elementos se deben cambiar. Este tipo de cambio cultural no sucederá sin la ayuda y el compromiso del equipo directivo y del resto de los líderes de la organización (Loden y Rosener, 1991; Thomas, 1991).

Motivación para el acceso de las mujeres a puestos de dirección

A lo largo de las conclusiones anteriores han ido quedando perfiladas las motivaciones de las mujeres que han llegado a cargos de dirección. La percepción que tienen ellas mismas una vez que lo están ejerciendo, el aprendizaje tan positivo que supone (y en una clave más comunitaria y participativa que el modelo masculino de dirección) o la visión que muestran sobre cómo la comunidad educativa las valora en su función.

Dado la importancia que tiene este aspecto, de cara a motivar y potenciar a otras mujeres para que se planteen el acceso a estos cargos, hemos querido recoger a continuación una síntesis de aquellos aspectos positivos y motivantes para las mujeres que acceden a cargos directivos:

- La mayor autonomía que adquiere la familia y los hijos e hijas al haber una menor presencia de la madre en el hogar.
- La mayor valoración que manifiestan los hijos e hijas hacia la labor profesional que desarrolla su madre como directora, aunque inicialmente lo perciban como una pérdida de atención.
- El pasar a ser un modelo de coeducación en la práctica para los hijos e hijas, al ver que el espacio público es un ámbito propio también de la mujer y no sólo del hombre.
- El convertirse en un referente de igualdad en el centro educativo, tanto para alumnos como para alumnas, rompiendo el estereotipo de que son los hombres los que dirigen.
- El perder el miedo al poder, al observar que es capaz de desarrollar con destreza y efectividad (incluso mayor que bastantes hombres) las tareas que requiere el ejercicio de la dirección.
- El desmitificar ese cargo como una función compleja, alejada de las habilidades atribuidas tradicionalmente a las mujeres.
- Desarrolla en la mujer capacidades básicas asociadas al ejercicio de una función directiva (hablar en público, planificar, gestión de recursos humanos, representación social, etc.), que las mujeres tienen menos oportunidades de practicar porque no suelen llegar a este nivel.
- Mejora de su propio autoconcepto y autoestima, pues el ejercicio de esta función les ha reportado, a la mayoría de las mujeres que han participado en esta investigación, la percepción de que la comunidad educativa tiene una valoración extraordinariamente positiva de su labor como directora.
- Tener una visión de género en el ejercicio de la dirección para analizar, interpretar y dar respuesta a muchas de las situaciones que se producen (por ejemplo, potenciar que sean alumnas las que accedan a representantes en el consejo escolar o en cargos). Esto permite el aprendizaje de mujeres jóvenes, dándoles espacios de participación y decisión real y se convierte en una "red de apoyo" a otras mujeres para que accedan a cargos de dirección.

El liderazgo y la dirección de las mujeres en los centros educativos

“La idea de que existe un único estilo de liderazgo eficaz y que se asocia al estereotipo masculino ha quedado obsoleta” (Sarrió, Ramos y Candela, 2004, 213). Pero, ¿podemos hablar de un estilo directivo propio de las mujeres? Como hemos dicho, hablar de liderazgo femenino es muy ambiguo. De hecho toda, categorización que conlleva atribuir una “cualidades” o “rasgos” a un colectivo, no sólo supone un enfoque psicologicista e individualista, que ya cuestionamos anteriormente, sino que asume una visión estereotipada de la realidad. No obstante, hay situaciones que nos es muy difícil evitar este tipo de categorización, especialmente cuando tenemos que hablar de tendencias, como es en este caso.

Es cierto que algunos estudios no reconocen diferencias entre el modo de dirigir como consecuencia de ser hombre o mujer, pero la mayoría de las investigaciones distingue claramente entre un estilo directivo masculino y un estilo directivo femenino. “Las características del estilo directivo femenino no están en todas las mujeres directivas, ni están ausentes en todos los hombres directivos, pero cuando se compara a las mujeres como grupo parece que tienen un estilo propio de dirección diferente al del grupo de hombres. (...) Aunque una mujer, por el mero hecho de serlo, no tiene por qué desarrollar estas cualidades, sí que le son supuestas, como tradicionalmente le han sido supuestas otras” (Sarrió, Ramos y Candela, 2004, 209 y 213).

Diversos estudios (Barquín y Melero, 1994; Bardisa, 1995; López, 1998) concluyen que en muchos de los casos en que las mujeres acceden a los puestos de responsabilidad, en los centros educativos o en la inspección, utilizan estilos de ejercer la responsabilidad y el poder, que se deriva de esos cargos, de forma muy diferente a los de los hombres. En general, hacen referencia al rechazo por parte de las mujeres de un tipo de poder ‘masculino’ con una dirección sustentada en características como la fuerza, la imposición y el dominio, frente a un tipo de atención al otro basado en la mediación, la colaboración y la empatía, “características consideradas tradicionalmente en la dirección de la escuela como carencia, sumisión y debilidad” (Grañeras, 2003, 16).

¿Diferencias entre mujeres y hombres?

Casi todo el feminismo sostiene que las mujeres piensan, sienten, hablan y actúan de otra manera que los hombres. Millett (1997, 80) señala que la socialización patriarcal produce dos culturas y dos formas de sentir radicalmente diferentes. La socialización provoca el que cada sexo tiene que interiorizar determinadas pautas, que le indican qué tiene que pensar o hacer para satisfacer las expectativas de género.

Marshall (1990) considera que las mujeres valoran más las relaciones entre los elementos que los elementos en sí mismos; comprenden a los demás y tienen en cuenta sus necesidades; se centran en la colaboración con otros; reconocen y expresan las emociones propias y facilitan el desarrollo emocional de los demás; son creativas y desean trabajos que les permitan autorrealizarse.

Para Rosener (1990) las mujeres son cooperativas, comprensivas, amables y apoyan a los demás. Las directivas definen su estilo como abierto, flexible, comunicativo, persuasivo, no combativo, innovador, con un alto sentido de la calidad y centrado en la persona.

Maier (1999) sintetiza las principales diferencias entre hombres y mujeres a nivel intrapersonal, interpersonal y según las implicaciones en la imagen del liderazgo. En cuanto a las

diferencias intrapersonales, mientras que los hombres potencian la individualidad, valoran los logros independientes y subordinan otras actividades o compromisos a favor del desarrollo de su carrera, las mujeres fomentan relaciones con el equipo, se centran en las necesidades particulares y el bienestar de los componentes de su equipo y dan preferencia a la integración de la vida personal y la laboral. Respecto a las diferencias interpersonales, el estilo masculino se caracteriza por una orientación competitiva donde el objetivo es ganar, el poder se utiliza para controlar a los demás y el principio fundamental es el respeto a la autoridad. Sin embargo, el estilo femenino se caracteriza por la colaboración, por una visión del poder sinérgica, donde se comparte el poder con los demás para lograr los objetivos, se potencian la participación y el consenso. En cuanto a los valores que subyacen al liderazgo, en el estilo masculino predomina la estructura piramidal frente al estilo femenino, que se configura por medio de redes. Así, mientras que los directivos se colocan en la cúspide de una pirámide exclusiva, las directivas se sitúan en el centro de una red inclusiva. El objetivo del liderazgo masculino son los resultados y se centra en el 'hacer', mientras que en el femenino el objetivo es el proceso y se basa en el 'ser'.

Sarrió, Ramos y Candela (2004) caracterizan la dirección femenina por su orientación hacia las personas, la atención a las necesidades individuales, por el apoyo personalizado y por fomentar el trabajo en equipo, la participación y la cooperación. Por ser un estilo abierto y flexible, por potenciar la comunicación a todos los niveles, por utilizar tanto la racionalidad como la intuición y la capacidad emocional en la resolución de problemas y en la toma de decisiones y por buscar la compatibilidad entre la vida personal y la profesional.

Salvando de antemano esta cuestión, lo cierto es que podemos constatar en diversas investigaciones que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a la mayoría de los hombres. Esto es lo que lleva a afirmar a numerosos autores y autoras (Apellániz, 1997; Coronel y otros, 1999; Santos Guerra, 2000; Sarrió, Ramos y Candela, 2004, etc.), que la manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres permite formular la tesis de que las mujeres tienen un estilo de dirección diferente al de los hombres.

Hablan de que la mujer es más consensuadora, más mediadora a la hora de ejercer el liderazgo. Lo curioso en algunas investigaciones es que les surge inmediatamente el "pero". Es decir, que afirman este rasgo como algo positivo, pero a continuación no dejan de aclarar que también esto puede deberse a falta de seguridad personal e independencia de las mujeres. En ningún caso, pensamos, hubiera surgido esta aclaración o matización, si se hubiera tratado de analizar el liderazgo masculino, al que tradicionalmente se le atribuyen cualidades entre las que no estaría la falta de seguridad e independencia. Pero tratándose de mujeres parece necesario incluso desvalorizar o relativizar incluso las apreciaciones positivas. Es una forma soterrada de mantener los privilegios masculinos.

Pensemos que, tradicionalmente, se consideró que las mujeres no debían ejercer el liderazgo en las organizaciones, porque se creía que poseían una serie de rasgos que resultaban contraproducentes para el ejercicio de las funciones de liderazgo y que según Helgesen (1995) se resumen en los siguientes:

- Demasiado centradas en dar importancia a los vínculos afectivos
- Dificultad para considerar el mundo de la dirección como un "gran juego"
- Escasa capacidad para captar lo esencial del trabajo en equipo, dado su poca afición a los deportes competitivos de equipos como el fútbol
- Deberían desarrollar un mayor respeto hacia las estructuras jerárquicas y disminuir sus dudas sobre su efectividad

Sí que podríamos considerar estas características como “rasgos” distintivos del liderazgo femenino en general. Pero lo que habría que cuestionar es, si estas características no son las adecuadas para liderar y dirigir las organizaciones actuales.

Al Khalifa (1989) afirma que la teoría “gerencial” aplicada a los centros educativos ha incrementado la posibilidad de asociar conceptos como liderazgo administrativo y masculinidad y, por supuesto, liderazgo y jerarquía. El modelo de “management” que se introdujo en los centros escolares procedente del mundo de la empresa en el Reino Unido, redujo ostensiblemente el número de mujeres que ocupaban cargos directivos en los centros educativos. Y este es el modelo por el que, desgraciadamente, ha apostado la actual administración educativa en su ley de calidad.

Aunque Kaufmann (1996, 183) considera que “en la actualidad, las mujeres están en condiciones de revolucionar el lugar de trabajo, precisamente no por dejar a un lado sus valores tradicionales, sino precisamente por expresarlos, en su cotidianeidad laboral”, parece que en educación corren malos tiempos para el liderazgo femenino. La nueva ley de calidad de la educación vuelve a una orientación de tipo gerencial y jerárquica, en sentido completamente opuesto.

Grimwood y Popplestone (1993) definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo. Ya en los años 80 Loden (1987) identificaba ocho áreas donde se podían observar las diferencias entre el estilo de gestión masculina y femenina: a) Uso del poder: tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal; b) resolución de problemas: son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad; c) habilidades interpersonales: saben escuchar, tienen empatía; d) grupos de trabajo: utilizan habilidades de los componentes del grupo en la dirección; e) dirección participativa: están centradas en el grupo y no sólo organizativamente; f) asunción de riesgos: asumen riesgos para perfeccionar la actividad; g) atención a la diversidad: su primera consideración es el personal; h) resolución de conflictos: buscan soluciones que permitan ganar a todos; i) desarrollo profesional: participan en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal.

“Los hombres tienden a contemplar el mundo impersonalmente, a través de sistemas lógico-formales, con fines utilitarios y de manera unidimensional (sólo poder, sólo trabajo, sólo conocimiento) y compartimentalizada, mientras que las mujeres lo contemplan de manera integrada como un conjunto de relaciones y conexiones humanas, más que de normas” (Muñoz Luque, 2003, 11).

Sarrió, Ramos y Candela (2004), cuestionan el sesgo universalista de carácter androcéntrico, que ha llevado a generalizar, a toda la población, los resultados de estudios sobre liderazgo y dirección, obtenidos a partir de muestras exclusivamente masculinas. Y consideran que hay un estilo directivo propiamente masculino. El objetivo principal es lograr el triunfo y vencer al resto de competidores, y las características clave más valoradas son un riguroso control, una dirección autoritaria, capacidad para pensar analítica y estratégicamente y una actitud objetiva y no emocional con respecto al trabajo. Frente a este estilo, hablan de un estilo de dirección más propio de las mujeres, que se caracteriza porque se basa tanto en lo racional como en lo emocional. Las mujeres directivas, según ellas, pretenden conseguir los objetivos organizacionales a través de la cooperación de todo el personal implicado, por lo que el equipo es la unidad fundamental en la estructura de la organización. El objetivo básico en la dirección femenina es el logro de la calidad, y la resolución de problemas se hace a través tanto de la

intuición como de la estrategia racional. Las características más importantes, siguen diciendo, son un control reducido, comprensión, colaboración y altos niveles de rendimiento.

En definitiva, los rasgos más destacados que podríamos señalar y que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

1. Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuador y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.
2. Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
3. Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.
4. Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
5. Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.
6. Desarrollan políticas de cooperación y participación.
7. Potencian relaciones interpersonales.
8. Disponibilidad para el cambio.
9. Crean un clima de colegialidad y gestión colaborativa con el profesorado.
10. Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los y las componentes, alentando a otros/as a compartir los recursos.
11. Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
12. Potencian el "aprender con los y las demás".
13. Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
14. Habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los y las componentes de la organización.
15. Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.
16. Mayor atención a los sentimientos y al uso de una "inteligencia emocional" más sensible a las emociones y situaciones personales de los y las demás.

En síntesis, dice Kaufmann (1996), las mujeres ponen la parte emocional también en el trabajo. En general, las mujeres se hallan más capacitadas para tener en cuenta el lado "humano" de las personas desarrollando para ello sus dotes intuitivas naturales.

"En las investigaciones revisadas comprobamos cómo el trabajo relacionado con la gestión y el liderazgo desarrollado por las mujeres se caracterizaba por: a) énfasis en las personas y los procesos; b) liderazgo como responsabilidad de todos; c) constitución de estructuras menos burocratizadas, priorizando sobre lo burocrático las relaciones sociales y el sentido de comunidad; d) capacidad para activar conexiones con las personas y el "aprender con los demás"; e) "dejar hacer" potenciando profesionalmente a los colectivos a través de sus propios conocimientos e ideas; f) participación y diálogo como procesos educativos; g) clara preferencia por un enfoque cooperativos y consultivos; h) estilo colaborativo, compartido y no competitivo; i) énfasis en los procesos democráticos; j) desarrollo de políticas del cuidado y apoyo mutuo" (Coronel, Moreno y Padilla, 2002).

PERCEPCIÓN DEL LIDERAZGO

MASCULINO	FEMENINO
Liderazgo más marcado y unipersonal	Liderazgo más difuminado y compartido
No permiten demasiado diálogo	Mayor capacidad de negociar, ceder
Disponibilidad de tiempo	Dedicación compartida con aspectos familiares
Autoritario	Delegación de funciones; se comparten responsabilidades
Vía de prestigio y reconocimiento social	Vía de servicio a la comunidad

Trabajo individual	Capacidad de trabajo en equipo
Baja sensibilidad al contexto	Elevada sensibilidad al contexto
Gestión del tiempo: prisas por presión a favor de la rendición de cuentas	Gestión del tiempo: generosas con el tiempo dedicado a los demás
Carácter cerrado de las tareas	Carácter abierto e interminable de la tarea
Priorización de la imagen de "bien hecho"	Idealización del perfeccionismo en lo "hecho"
Liderazgo autocrático-directivo: orientación a la gestión, toma de decisiones unipersonal	Liderazgo democrático-participativo: orientado a las relaciones, toma decisiones conjunta
Control de la información	Compartir información
Cultura balcanizada	Cultura cooperativa
Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional

El estilo femenino

Prácticamente todas las mujeres entrevistadas, encuestadas y que han participado en grupos de discusión, manifiestan que la forma de llevar la Dirección es diferente en un hombre que en una mujer. Las mujeres se ven a sí mismas, ejerciendo la dirección, de forma muy diferente a cómo ven a los hombres. Sienten que su liderazgo, su ejercicio cotidiano de la dirección, está más relacionado con las relaciones humanas, con la creación de un clima de centro; mientras que consideran que los hombres están más ajenos a este aspecto. Los hombres entrevistados también perciben diferencias en la forma de ejercer la dirección hombres y mujeres.

"La mujer ha sido en el ámbito de lo privado –lo doméstico, lo afectivo, lo relacional-gestora, organizadora, dinamizadora y reconductora de multitud de situaciones" (Agirre Arregi, 2003, 23). Su experiencia en la resolución de conflictos, en la toma de decisiones, en el diálogo y el trabajo en equipo acumulada a lo largo de siglos, le ha conferido una perspectiva privilegiada para dirigir organizaciones. Este tipo de liderazgo cotidiano ha permitido que la humanidad sobreviva a lo largo de siglos, en un entorno marcado por la violencia y la destrucción de los regímenes patriarcales, basados en el modelo masculino de la conquista y la dominación.

Por eso, el estilo de dirección de las mujeres –según el estudio hecho por Helgesen (1995)- tiende a ser coherente con estos rasgos de liderazgo femenino. Las estrategias directivas que se asocian con las mujeres son diferentes del modelo tradicional masculino con una orientación hacia las tareas, "objetividad", independencia y agresión. Los elementos de liderazgo que concuerdan con el estilo directivo femenino incluyen un énfasis en establecer relaciones con otras personas con el fin de construir una colectividad, destacar su rol como líder pedagógica, así como equilibrar las demandas de su vida pública con las de su mundo privado. Suelen trabajar a un ritmo más apacible, con pequeñas pausas planificadas durante el día, evitando la acumulación de estrés. No consideran las tareas no planificadas como interrupciones. Tratan habitualmente de ser accesibles, particularmente para los componentes de la organización que trabajan con ellas o a sus órdenes. Poseen una actitud de "cuidado", de "ayudar", de "comprometerse" con lo que hacen. Para ellas, lo principal en la organización es "mantener las buenas relaciones", crear un clima de relaciones agradables, donde predomine el apoyo mutuo. Tienen muy en cuenta cuidar las palabras, tener buenas habilidades de comunicación para no herir a los que les rodean, a los compañeros y compañeras de trabajo y, especialmente, a quienes están a sus órdenes. Suelen ser directivas de pequeñas organizaciones, más que de grandes corporaciones. Tratan de estructurar sus organizaciones en forma de "redes" en lugar de una estructura jerárquica, fluyendo así la información en múltiples

direcciones. Procuran sacar tiempo de donde sea, para realizar tareas que no estén directamente vinculadas con su trabajo. Raramente anteponen su tarea a sus hijos e hijas, y tampoco pretenden que lo hagan los/as demás trabajadores/as o componentes de la organización. Parece que tienen tiempo para leer libros, reflexionar y pensar sobre su trabajo de forma intensa. A diferencia de los hombres, dice esta autora, que parecen agotarse en el día a día, las mujeres son más constantes no perdiendo de vista la perspectiva a largo plazo. Si los hombres ven en el trabajo la función primordial de su vida, la mujer, en cambio, considera su función tan sólo como un elemento más de lo que es. Por ello, las mujeres estructuran su día tratando de compartir las cosas al máximo, en un proceso cotidiano deliberado. Buscan una relación horizontal basada en la colaboración interactiva y poco jerarquizada entre la persona que dirige y los componentes del equipo. Rescatan la utilización de la intuición y la empatía como modos también eficaces de resolver problemas (Hegelsen, 1990; Loden 1986).

“Las mujeres aportamos un valor añadido, ejercemos un tipo de dirección que promueve unos entornos laborales más humanos, más gratificantes y, por ello, más productivos. Nuestra capacidad para crear relaciones, nuestra intuición, nuestro liderazgo tiene otras cualidades: es un liderazgo holístico, colaborador y no jerárquico, que nos hace estar mejor preparadas que los hombres para dirigir en los centros de enseñanza. Los directivos en los centros de enseñanza deben actuar como facilitadores antes que como dominadores. Las mujeres vemos el liderazgo como un proceso, al mismo tiempo educativo y conductivo hacia procesos democráticos, participativos y coherentes con la educación” (Peñalver, 2003, 32).

Van den Eyden (1997) describe un modelo de dirección femenino caracterizado por un sistema operativo basado en el cooperación, una estructura de organización y trabajo en equipo, con objetivos básicos dirigidos al logro de la calidad, mediante estilos de intervención y relación intuitivo-rationales, que utilizan la mediación del diálogo y la negociación como sistema para la resolución de conflictos y con unas señas de identidad absolutamente identificadoras, tales como el reducido nivel de control externo en aras del autocontrol, la conciencia de interdependencia y corresponsabilidad derivadas de la comprensión, la colaboración y los altos niveles de entendimiento que sustituyen a los estilos obsoletos de competitividad, exclusión y violencia.

“Somos, en general, menos rígidas, más creativas en las soluciones, más cuidadosas con las relaciones interpersonales y más valientes a la hora de hacer frente a los conflictos que surgen en este ámbito. No nos sentimos a gusto imponiendo, necesitamos convencer y consensuar; no necesitamos competir y somos más dadas a la colaboración y a la toma de decisiones compartida” (Olano, 2003, 35).

Relaciones: enfoque hacia la creación de un concepto de comunidad más que hacia una estructura jerarquizada. Palabras como influencia, credibilidad o autoridad se usaban para describir la forma en que las mujeres directoras pensaban se podía cambiar o mejorar la situación de su centro. Sentían que el modo más efectivo de hacer real el cambio, era a través de relaciones humanitarias. Las directoras indicaban que el cariño, la cooperación, la conexión y un énfasis en las relaciones tienen una fuerza particular.

Liderazgo pedagógico: La mayoría de las directoras habían tenido largas carreras docentes antes de llegar a la dirección. Cuando se les preguntaba cómo se describían a sí mismas en cuanto a su carrera, la mayoría dijeron que eran ‘docentes’. Este énfasis en la docencia sostiene la visión que tienen de ellas mismas como líderes pedagógicas. También manifiestan, en este sentido, su deseo de servir de ayuda a todos los compañeros y compañeras, pero sobre todo al profesorado nuevo.

Comunicación: Otra prioridad para las directoras era la comunicación y el rol que la comunicación jugaba para fomentar relaciones positivas entre el personal, entre la escuela y la comunidad, y entre los alumnos y alumnas y el personal. Las directoras se sentían responsables de asegurar la comunicación en todos los niveles. Esta habilidad para comunicarse asegura un mejor sentido de trabajo en equipo con la totalidad de la escuela.

Redes: Expresan su deseo de crear redes de conexiones con toda la comunidad educativa, pero especialmente con el profesorado. Recalcan la importancia de "ser visibles", de recorrer el centro educativo para mantener las relaciones.

Clima del centro: Las directoras valoran más una cultura participativa y colaborativa en los centros, por ello dan más importancia al cuidado del clima de trabajo. Esta actitud es uno de los "estilos conversacionales", característico de las mujeres, establecidos por Deborah Tannen (1990) y que denomina el relacional (*rapport talk*). Según este estilo, las estrategias conversacionales que utilizan habitualmente las mujeres en las organizaciones se orientan al establecimiento de conexiones y lazos sociales, y a la negociación de la relación; de manera que el ritual conversacional entre mujeres tiende a propiciar una apariencia de igualdad y solidaridad, al tomar en cuenta el efecto que tiene en la otra persona el intercambio lingüístico.

Si son estas las características que tienden a definir el ejercicio de las mujeres cuando tienen poder, tendríamos entonces que preguntarnos qué pasaría si los cargos de influencia y poder en el mundo estuvieran en manos de las mujeres. Algunas mujeres afirman que la revolución pendiente es la revolución de las mujeres. Y que si los valores asociados tradicionalmente a las mujeres tuvieran mayor reconocimiento social dejarían de existir guerras, industria armamentística y la cultura machista que domina y conforma el ejercicio del poder habitualmente.

"Las mujeres ejercemos una dirección más humanista, más participativa; tenemos más capacidad de persuasión y mediación; tenemos buenas dotes como dinamizadoras; en la planificación, buscamos la concreción de las metas y objetivos, y, en los equipos, creamos vínculos que van más allá de lo puramente profesional" (Zaitegi, 2003, 39).

Frente a esto, algunos autores afirman que los ejemplos de mujeres ejerciendo cargos de poder o de influencia en la sociedad contemporánea, no han sido precisamente ejemplos de este tipo de ejercicio del poder, sino que han sido más duras y más implacables que los hombres. Y ahí está el ejemplo de Margaret Thatcher para no ir más lejos, nos dicen. Sin embargo, hay que entender que en la sociedad actual, tal como está organizada, las pocas mujeres que acceden al poder lo tienen que hacer demostrando que son más "duras" que los propios hombres. Para llegar a esos cargos de influencia han tenido que socializarse y mimetizarse en una cultura machista, empleando los mismos métodos y aún más duros que los que han empleado sus competidores hombres. No hubieran sido admitidas en caso contrario. Es un proceso de inmersión patriarcal, pues el liderazgo eficaz ha dependido tradicionalmente de que las mujeres adoptaran estilos de liderazgo tradicionales (masculinos) denominados 'hombres con faldas' (Shakeshaft, 1989).

"La mujer muchas veces asume modelos o patrones masculinos que la sociedad le ha hecho ver como los adecuados para conseguir el éxito. Una mujer firme, franca y directa se la considera agresiva o con demasiadas aspiraciones, lo cual no se aplica a los hombres que muestran el mismo comportamiento. Por todo ello vemos que las mujeres, cuando ejercen cargos de responsabilidad, tienen no sólo que distanciarse de las otras mujeres, sino que tienen que aislar su yo emocional de los hombres" (Coronel Llamas, 1996). Pero son ellas mismas las

que consideran que no es este el modelo a seguir: "muchas de nosotras nos hemos dado cuenta de que no se trata de rivalizar en los términos masculinos, ni de mimetizar lo que ya hacían nuestros compañeros con una costumbre ya establecida que les hacía competentes en campo conocido, sino de tomar como referencia otras formas de actuar que desde siempre han protagonizado más mujeres que hombres y de las que es necesario aprender, aunque no hayan estado valoradas en la tradición de la educación reglada o en las concepciones más difundidas de lo que se entiende por dirigir un centro educativo" (Mañeru, 2003, 3).

Lo importante es que todas las directoras entrevistadas no sólo manifiestan satisfacción por la función que han desempeñado o desempeñan, sino que consideran que han aprendido mucho en el ejercicio de la dirección, que han cambiado, y que eso les ha aportado mayor seguridad y por ello se lo recomiendan a otras mujeres.

El ejercer un cargo directivo para la mayoría de las mujeres ha tenido unas repercusiones muy positivas. Todas las mujeres entrevistadas manifiestan su satisfacción por la labor realizada. Si no se está ahí, en el cargo, no se constata lo que realmente puede aportar esa función para cambiar las cosas, para estimular un proyecto educativo, para potenciar un equipo de trabajo y para dinamizar una institución escolar. Es una experiencia que les ha abierto los ojos hacia un mundo, al que solían permanecer ajenas y del que sólo habían percibido las dificultades y la dureza que conllevaba.

Hemos constatado que cuando una mujer ejerce el poder de manera realmente transgresora del orden establecido, porque actúa no sólo con conciencia sino con un compromiso de género, son percibidas por los hombres como rivales peligrosas que sólo quieren desbancarlos y a las que hay que neutralizar porque ni se acomodan, ni se patriarcalizan. Se utilizan muchas argucias para ello: las críticas que sufren no suelen ser argumentadas, sino que son utilizadas para descalificarlas dirigiéndose más al yo emocional que al racional ("está histérica", "es que tiene la regla", etc.). Son críticas dirigidas más a lo personal, que a su labor de gestión. Esto se puede ver también cuando en una organización dos mujeres, con cargos de poder, compiten por el liderazgo. Se tiende a interpretar como una cuestión de celos. Mientras que en el caso de los hombres, se considera una lucha por el poder.

El liderazgo femenino, como dice Mañeru (2003) no se basa en reglamentos de régimen interior, sanciones disciplinarias o en utilizar los aprobados como mecanismos de control, sino que se sostiene en el orden simbólico de la madre, que es un orden amoroso y no violento. Desplaza el poder, que trata de homologar, dando paso a la autoridad que atiende lo singular. Promueve la autoridad en su sentido latino originario (augere) de "hacer crecer". "Cuando las relaciones se sitúan en el centro, la educación recobra su valor original y el gusto por aprender sustituye al miedo a las calificaciones, la autoridad al poder jerárquico e impositivo, el uso de la palabra a la disciplina del silencio" (Montoya Ramos, 2000, 17).

Las directoras entrevistadas y que han participado en grupos de discusión hablan así de que "es posible otro modelo de dirección", en el que las mujeres aportarían un estilo de liderazgo que consideran mucho más positivo y enriquecedor para ellas, para los equipos y para los centros educativos. Éstas son algunas de las características con las que lo describen:

- Crear buen clima de trabajo, donde todos/as estén a gusto.
- Ejercer un liderazgo compartido.
- Fomentar la corresponsabilidad.
- Propiciar la coordinación y el trabajo en equipo.
- Propiciar cambios de actitudes.

- Trabajar desde el diálogo y la tolerancia.
- Atender a la Diversidad.
- Impulsar la innovación y el desarrollo profesional.

No obstante, desde la legislación y la lucha de muchas mujeres se está abriendo una brecha de posible normalidad futura en la visión de las mujeres ejerciendo el poder en nuestra sociedad. Y esto permitirá que esas mujeres cambien la forma y el estilo de ejercer el poder en las organizaciones de las que formen parte.

“En las organizaciones modernas, y con entornos turbulentos y cambiantes, como los que predominan en la mayoría de las sociedades avanzadas, una estructura menos formal y más flexible resulta indispensable. Se sustituiría la ideología militar subyacente por una ideología ‘ecológica’, enfatizando la importancia de la interpelación entre las cosas y personas. Por todo ello podemos concluir que las mujeres pueden llegar a ser mejores directivas que los hombres por su experiencia de implicación activa en la esfera doméstica, que les proporciona una amplia experiencia en la gestión de conflictos, enseñar, guiar, impartir información, gestionar demandas contradictorias, etc.” (Kaufmann, 1996, 186).

“La creciente diversidad de género, incluyendo el aumento de la participación femenina en puesto de decisión y posiciones de poder, aportando nuevos estilos de trabajo, nuevos modelos de establecer relaciones y dirigir equipos, puede significar un modo innovador de afrontar los desafíos actuales, así como de optimizar los recursos humanos existentes. En el siglo XXI, la función directiva parece mostrarse más acorde con determinados aspectos y cualidades ‘femeninas’ que las mujeres pueden aportar como agentes de cambio. (...) Las mujeres, por tanto, son candidatas ideales a ocupar puestos directivos en las organizaciones presentes y futuras, contribuyendo a la transformación necesaria de los equipos directivos y de las relaciones de poder” (Sarrió, Ramos y Candela, 2004, 206 y 213).

Los cambios básicos en el estatus de las mujeres requieren un esfuerzo simultáneo en los siguientes niveles: social, institucional, organizativo, de rol e individual. Pero sobre todo el cambio requiere una acción política ‘contra la justificación ideológica y contra las demandas de la exclusión de las mujeres’.

Por eso, algunas autoras lanzan propuestas de intervención encaminadas a lograr un verdadero cambio, que suponga repensar el poder y las relaciones de género existentes, de cara a que exista un mayor equilibrio en todos los ámbitos:

“Es necesario coeducar a la sociedad desde las aulas, los medios de comunicación y el propio contexto familiar, eliminando prejuicios y valores estereotipados para que las personas puedan desarrollar en libertad una identidad no encorsetada por el género” (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003, 276).

Bibliografía

Habitualmente, según las normas de la APA, no se ponen los nombres de los autores y autoras de la bibliografía referenciada, limitándose a poner su inicial. Consideramos que esta es una forma de "invisibilizar" a las mujeres, pues todos y todas tendemos a pensar que las personas que escriben son hombres, algo que tratamos de evitar aquí explicitando expresamente el sexo de los autores y autoras a través de su nombre. Creemos que esta es una norma de la APA en función de un criterio pragmático, pero que debe ser modificada respondiendo a un criterio lógico, ético y de derechos fundamentales.

- ADLER, N.J. (1993). An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (4), 289-300.
- ADLER, S. (1993). *Managing women: feminism and power in educational*. Buckingham: Open University Press.
- AGIRRE ARREGI, Nekane (2003). La transgresión transformacional. Desde el ámbito privado al público. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 21-25.
- ALEMANY, Carmen (1995). Sobre la invisibilidad y la ignorancia en la institución del saber. En: *Invisibilidad y presencia: Seminario Internacional "Género y Trayectoria Profesional del Profesorado Universitario"*. Madrid: Instituto de Investigaciones Feministas. Universidad Complutense de Madrid.
- ANDREU, Silvia (2002) La Carrera Académica por género (A propósito de dos investigaciones recientes). *Revista Complutense de Educación*, 13 (1), 13-31.
- APPLE, Michael (1989). *Maestros y textos. Una economía de las relaciones de clase y de sexo en educación*. Barcelona: Paidós/MEC.
- ARGYLE, M. (1983). *The psychology of interpersonal behavior*. Hamondsworth, Middlesex: Penguin.
- ARGYLE, M.; HENDERSON, M.; FURNHAM, A. (1985). The rules of social relationships. *British Journal of Social Psychology*, 24, 125-139.
- ASTIN, A. W.; PARROTT, S. A.; KORN, W. S.; SAX, L. J. (1997). *The American freshman: Thirty year trends*. Los Angeles: Higher Education Research Institute, UCLA Graduate School of Education and Information Studies.
- ASTIN, H.; LELAND, C. (1991). *Women of influence women of vision*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ATWATER, Leanne E.; BRETT, Joan F.; WALDMAN, David; DIMARE, Lesley; HAYDEN, Mary V. (2004). Men's and women's perceptions of the gender typing of management subroles. *Sex Roles: A Journal of Research*, [Disponible en: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_3-4_50/ai_114703690]
- ATWATER, Leanne, CAREY, J.; WALDMAN, D. (2001). Gender and discipline in the workplace: Wait until your father gets home. *Journal of Management*, 27, 537-561.
- AYESTARÁN, Sabino (2003). ¿Dirigen las mujeres igual que los hombres? *Revista de Psicología Social*, 18 (3), 315-319.
- BALL, Stephen (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós/MEC.
- BALLARÍN, Pilar (1995). Estrategias femeninas: resistencias y creación de identidades. En Pilar Ballarín y Cándida Martínez (Eds.). *Del patio a la plaza. Las mujeres en las sociedades mediterráneas* (231-255). Granada: Universidad de Granada. Instituto de Estudios de la Mujer.
- BALLARÍN, Pilar (1996). Dulce, buena, cariñosa..., en torno al modelo de madre/maestra del siglo XIX. En I. Calero y M.D. Fernández de la Torre (Eds.). *El modelo femenino: ¿una alternativa al modelo patriarcal?* (69-88). Málaga: Universidad de Málaga.
- BALLARÍN, Pilar (1994). Oportunidades educativas e igualdad. En A. Valcárcel (Comp.). *El concepto de igualdad* (173-197). Madrid: Pablo Iglesias.
- BANAJI, M. R.; HARDIN, C. (1996). Automatic stereotyping. *Psychological Science*, 7, 136-141.
- BANAJI, M.; GREENWALD, A. G. (1995). Implicit gender stereotyping in judgements of fame. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 181-198.
- BARBERÁ, Ester y LAFUENTE, M.J. (1996). Procesos de sexuación e implicaciones de género en la etapa adulta. En J. Fernández (coord.), *Varones y Mujeres*. Madrid: Pirámide.
- BARBERÁ, Ester; MARTÍNEZ BENLLOCH, Isabel (Coords.). (2004). *Psicología y Género*. Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- BARBERÁ, Ester; LAFUENTE, M.J.; SARRIÓ, Mayte (1998). *La promoción profesional de las mujeres en la Universidad*. Valencia: Promolibro.

- BARBERÁ, Ester., SARRIÓ, M.; RAMOS, Amparo (2000). Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. *Revista de Intervención Psicosocial*, 9 (1).
- BARBERÁ, Ester; RAMOS, Amparo; SARRIÓ, Mayte. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo*, 75, 46-52.
- BARBERÁ, Ester; SARRIÓ, Mayte; RAMOS, Amparo (Coord.) (2000). *Mujeres directivas: promoción profesional en España y Reino Unido*. Valencia: Institut Universitari d'Estudis de la Dona.
- BARBERÁ, Ester; BAU, E.; SARRIÓ, Mayte.; RAMOS, Amparo. (1998). Mujeres Directivas: Revisión Temática. En Sociedad Iberoamericana de Psicología (Eds.). *Libro de Actas del II Congreso Iberoamericano de Psicología*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- BARDISA RUIZ, Teresa (1995). *La dirección de los centros públicos de enseñanza: estudio de su representación social y estimación de necesidades*. Madrid: CIDE.
- BARQUÍN, Javier y MELERO, M^a. ANGELES (1994). Feminización y profesión docente. Internalización sexista del trabajo. *Investigación en la Escuela*, 22.
- BARR, S. (1996). Up against the glass. *Management Review*, 85, 12-17.
- BASOW, S. A. (1986). *Gender stereotypes, traditions and alternatives*. Pacific Grove, CA: Brooks Cole.
- BASS, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- BASS, B. M. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory research and applications*. New York: Free Press.
- BAYES, M.; NEWTON, P.M. (1978). Women in authority: A sociopsychological analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 14, 7-20.
- BENSCHOP, Y.; DOOREWAARD, H. (1998). Covered by equality: The gender subtext of organizations. *Organization Studies*, 19 (5), 787-805.
- BERDAHL, J. L. (1996). Gender and leadership in work groups: Six alternative models. *Leadership Quarterly*, 7(1), 21-40.
- BERGEN, J.; WILLIAMS, J. E. (1991). Stereotypes in the United States revisited: 1972-1988. *Sex Roles*, 24, 413-423.
- BERN, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 31, 634-643.
- BLOUNT, J. (1998) *Destined to rule schools: Women and superintendency, 1873-1995*. Albany: State University of New York Press.
- BLUM, T. C.; FIELDS, D. L.; GOODMAN, J. S. (1994). Organisation-level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*, 37, 241-268.
- BOLÍVAR, Antonio (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (Coord.). *El liderazgo en Educación. Actas VIII reunión de ADEME* (25-46). Madrid: UNED.
- BOLÍVAR, Antonio (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.
- BRANSCOMBE, N. R.; SMITH, E. R. (1990). Gender and racial stereotypes in impression formation and social decision-making processes. *Sex Roles*, 22, 627-647.
- BRENNER, O. C.; TOMKIEWICZ, J.; SCHEIN, V. E. (1989). The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 662-669.
- BROVERMAN, I. K.; BROVERMAN, D. M.; VOGEL, S. R.; CLARKSON, F.E.; ROSENKRANTZ, P. S. (1972). Sex-role stereotypes. A current appraisal. *Journal of Social Issues*, 28, 53-78.
- BRUNNER, C. (1998). *Sacred dreams: Women and the superintendency*. New York: State Univ. of NY Press.
- BRUNNER, C. Cryss (2000). Unsettled moments in settled discourse: women superintendents' experiences of inequality. *Educational Administration Quarterly*, 36 (1), 76-116.
- BRUNNER, C.C. (Ed.) (1999) *Sacred dreams: Women and superintendency*. Albany: State University of New York Press.
- BUREAU OF LABOR STATISTICS. (2001). *The employment situation: July 2001*. News: U.S. Department of Labor. [Consulta: <http://www.bls.gov/>]
- BURGER, J. M.; SOLANO, C. H. (1994). Changes in Desire for Control over time: Gender differences in a 10-year longitudinal study. *Sex Roles*, 31, 465-472.
- BURGESS, D.; BORGIDA, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, 665-692.
- BURKE, R.; NELSON, D. (2002) Advancing women in management: Progress and prospects. In *Advancing women's careers: Research and practice* (pp.3-15). Malden, MA: Blackwell Publishers.
- BURTON, C. (1992). Merit and gender: Organizations and the mobilization of masculine bias. In A. J. Mills y P. Tancred (Eds.) *Gendering organizational analysis* (185-200). Newbury Park, CA: Sage.
- BUSS, D. M.; SHACKELFORD, T. K.; KIRKPATRICK, L. A.; LARSEN, R. J. (2001). A half century of mate preferences: The cultural evolution of values. *Journal of Marriage and the Family*, 63, 491-503.
- BUTTERFIELD, D. A.; GRINELL, J. P. (1999). "Re-viewing" gender, leadership, and managerial behavior: Do three decades of research tell us anything? In G. Powell (Ed.) *Handbook of gender and work* (223-238). Thousand Oaks, CA: Sage.

- CALDER, B. J. (1977). An attribution theory of leadership. In B. M. Staw y G. R. Salanik (Eds.) *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair.
- CALLEJO GALLLEGO, Javier; GÓMEZ ESTÉBAN, Concepción; CASADO APARICIO, Elena (2004). *El techo de cristal en el sistema educativo español*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- CANDELA, Carlos; SARRIÓ, Maite; RAMOS, Amparo (2003). Motivos e intereses de las mujeres en el acceso a puestos de responsabilidad en la universidad. Proyecto divers@: género y diversidad. Actas del III Simposio AME.
- CANN, A.; SIEGFRIED, W. D. (1990). Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior. *Sex Roles*, 23, 413-419.
- CAPPER, A. (1995). *Empowering leadership. Similarities and contradictions in critical, poststructural and feminist, otherist perspectives*. Annual meeting of AERA, San Fco.
- CARLI, L. L. (1989). Gender differences in interaction style and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(4), 565-576.
- CARLI, L. L. (1990). Gender, language and influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(5) 941-951.
- CARRASCO, Cristina; ALABART, Anna; MONTAGUT, Teresa (1997). *Mujeres y políticas sociales: una aproximación al caso español*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- CARRASCO MACÍAS, Maria José (2002). *Análisis e incidencias de los estilos directivos de las mujeres en centros escolares de contextos desfavorecidos*. Tesis Doctoral. Huelva: Universidad de Huelva.
- CATALYST. (2002). *Census of women corporate officers and top earners*. New York: Author.
- CEJKA, M. A.; EAGLY, A. H. (1999). Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 413-423.
- CENTER FOR AMERICAN WOMEN AND POLITICS (2002). *Women in elective office 2002*. New Brunswick, NJ: Eagleton Institute of Politics, Rutgers University.
- CHATER, K.; GASTER, R. (1995). *The equality myth: A guide for women who want to make a difference in the world of business and for men who are ready for change*. St. Leonards, Australia: Allen y Unwin.
- CHEN, M.; ADDI, A. (1992). Principal's gender and work. Orientation of role and female teachers. *Transformations*, 3 (2), 5-12.
- CHITAYAT, G.; VENEZIA, I. (1984). Determinants of management styles in business and non-business organizations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 437-447.
- CHUSMIR, L. H., KOBBERG, C. S., y STECHER, M. D. (1992). Self-confidence of managers in work and social situations: A look at gender differences. *Sex Roles*, 26(11/12), 497-511.
- CISCAR, C; URIA, M.E. (1986). *Organización escolar y acción directiva*. Madrid: Narcea.
- COHEN, J. (1960). A co-efficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, XX (1), 37-45.
- CORDEIRO, J. J.; STITES-DOE, S. (1997). The impact of women managers on firm performance: Evidence from large U.S. firm. *International review of Women and Leadership*, 3(1), 1-20.
- CORONEL, José Manuel (1996). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en los centros educativos*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad.
- CORONEL, José Manuel (1998). *Organizaciones escolares: Nuevas propuestas de análisis e investigación*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad.
- CORONEL, José Manuel (2003). Liderazgo y gestión en las organizaciones educativas: algunas tareas pendientes de resolver, algunas propuestas para desarrollar. *Organización y Gestión Educativa*, 6, 9-13.
- CORONEL, José Manuel; MORENO, E.; PADILLA, M.T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*, 327, 157-168.
- CROW, M.; POUNDERS, M. (1995) *Organizational socialization of urban principals: Variations of ethnicity and gender*. Annual meeting of AERA, San Fco.
- DAVIDSON, M.J.; COOPER, C.L. (1992) *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. London: Paul Chapman.
- DEAL, J. J.; STEVENSON, M. A. (1998). Perceptions of female and male managers in the 1990s: Plus ça change.... *Sex Roles*, 38, 287-300.
- DEAUX, K. (1979). Self-evaluations of male and female managers. *Sex Roles*, 5, 571-580.
- DEAUX, K. (1984). From individual differences to social categories. Analysis of a decade's research on gender. *American Psychologist*, 39, 105-116.
- DEAUX, K. (1993). Gender stereotypes. In F. L. Denmark y M. Paludi (Eds.) *Psychology of women* (126-139). London: Greenwood Press.
- DEAUX, K. (1995). How basic can you be? The evolution of research on gender stereotypes. *Journal of Social Issues*, 51(1), 11-20.
- DEAUX, K.; KITE, M. E. (1987). Thinking about gender. In B. B. Hess y M. M. Ferree (Eds.) *Analyzing gender* (92-117). Newbury Park, CA: Sage.
- DEAUX, K.; MAJOR, B. (1987). Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Review*, 94(3), 369-389.

- DEMPSEY, S.D.; REYNOLDS, C. (1992) A Comparison of How Men and Women Supervisory Officers in Ontario Spend their Time. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 7(1), 58-71.
- DEN HARTOG, D. N.; HOUSE, R. J.; HANGES, E. J.; RUIZ-QUINTANILLA, S. A.; DORFMAN, E. W.; otras. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- DIEKMAN, A. B.; EAGLY, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171-1188.
- DIEKMAN, A. B.; GOODFRIEND, W. (2002). *The good and bad of social change: Ambivalence related to dynamic groups*. Poster presentado en el Foro Society for Personality and Social Psychology, Savannah, GA.
- DIEKMAN, Amanda B.; GOODFRIEND, Wind; GOODWIN, Stephanie (2004). Dynamic stereotypes of power: perceived change and stability in gender hierarchies *Sex Roles: A Journal of Research* [Disponible en: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_3-4_50/ai_114703691].
- DIENEL, C. (1996). *Frauen in Führungspositionen in Europa*. Munchen: Verlag Deutsches Jugendinstitut.
- DI MAGGIO, P.J.; POWEL, W.W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective proportionality in organizational field. *American Sociological Review*, 48, 147-60.
- DOBBINS, G. H.; PLATZ, S. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11, 118-127.
- DODGE, K. A., GILROY, E. D., y FENZEL, L. M. (1995). Requisite management characteristics revisited: Two decades later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 253-264.
- DONNELLON, A. y KOLB, D.M. (1997). Constructive for Whom? The fate of diversity disputes in organizations. En C. De Dreu y E. Van der Vliert (Eds.). *Using conflict in organizations* (161-176). Londres: Sage.
- DOYLE, M.E. y SMITH, M.K. (2001). *Shared leadership. The encyclopedia of informal education*. [Disponible en: http://www.infed.org/leadership/shared_leadership.htm] [consultado el 15-01-2004].
- DREHER, George F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56 (5), 541-562.
- DRISKELL, J.; MULLEN, B. (1990). Status, expectations, and behavior: A meta-analytic review and test of the theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16 (3), 541-553.
- DUNLAP, D.; GOLDMAN, P. (1991). Rethinking power in schools. *Educational Administration Quarterly*, 27 (1), 5-29.
- EAGLY, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Hillsdale, N J: Erlbaum.
- EAGLY, A. H. (2004). Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. In D. van Knippenberg; M. A. Hogg (Eds.) *Identity, leadership, and power*. London: Sage.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S. J.; MAKHIJANI, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125-145.
- EAGLY, A. H.; MAKHIJANI, M. G.; KLONSKY, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- EAGLY, A. H.; MLADINIC, A.; OTTO, S. (1991). Are women evaluated more favorably than men? An analysis of attitudes, beliefs, and emotions. *Psychology of Women Quarterly*, 15, 203-216.
- EAGLY, A. H.; WOOD, W.; DIEKMAN, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes y H. M. Trautner (Eds.) *The developmental social psychology of gender* (123-174). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. (1996). Gender and leadership style: A meta-analysis. In R. M. Steers; L. W. Porter; G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (315-345). New York: McGraw-Hill.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685-710.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598.
- EAGLY, A. H.; MLADINIC, A. (1989). Gender stereotypes and attitudes toward women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15, 543-558.
- EAGLY, A. H.; MLADINIC, A. (1994). Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. *European Review of Social Psychology*, 5, 1-35.
- EAGLY, A. H.; STEFFEN, V. J. (1984). Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 735-754.
- EAGLY, A. H.; STEFFEN, V. J. (1986). Gender stereotypes, occupational roles, and beliefs about part-time employees. *Psychology of Women Quarterly*, 10, 252-262.
- EAGLY, A. H.; WOOD, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, 54, 408-423.
- ECHANIZ BARRONDO, Mª Aranzazu (2001). *La situación de la mujer en la empresa. Hacia el liderazgo femenino. Caso de MCC*. Deusto: Universidad de Deusto. Tesis doctoral sin editar.

- ECKMAN, E. (2002) Women high school principals: Perspectives on role conflict, role commitment and job satisfaction. *Journal of School Leadership*, 12 (1), 57-77.
- EDSON, S. (1998) *Publishing the limits: The female administrative aspirant*. Albany: State University of New York Press.
- EDWARDS, Elisabeth. (2001). *Women in teacher training colleges, 1900-1960: a culture of Femininity*. London; New York: Routledge,
- EGUSKIZA, María José (1996). Mujeres y gestión educativa. En GAIRÍN, J. y DARDER, P. (Coords.). *Organización y Gestión de Centros Educativos* (292/85-292-91). Barcelona: Praxis.
- EISLER, R. M.; Skidmore, J. R. (1987). Masculine gender-role stress: Scale development and component factors in the appraisal of stressful situations. *Behavior Modification*, 11, 123-136.
- ELMORE, R.F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. New Jersey: The Albert Shanker Institute. [Disponible en: <http://www.shakerinstitute.org>]
- ELÓSEGUI ITXASO, M. (2002). *Diez temas de género: hombre y mujer ante los derechos productivos y reproductivos*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- ELY, R. J. (1995). The power in demography: Women's social construction of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38, 589-634.
- EMILY'S LIST (2003). *The 2002 election: Historic gubernatorial wins, Pelosi victory offset congressional losses*. [Disponible en: <http://www.emilyslist.org/newsroom/newsletter/2002-12-10.238.phtml>]
- ESCOBAR FREIXA, Mariona (2003). Las mujeres y el poder en las organizaciones educativas. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 52.
- EUROPEAN COMMISSION (1999). *Equal opportunities for women and men in Europe?* Bruselas: European Communities.
- FAULTH, G. (1984) Women in educational administration: A research profile. *Educational Forum*, 49(1), 65-79.
- FEINGOLD, A. (1994). Gender Differences in Personality: A Meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 116, 3, 429-456.
- FELMLEE, D. H. (1994). Who's on top? Power in romantic relationships. *Sex Roles*, 31, 275-295.
- FEMINISTAS ENSEÑANTES DE MADRID (1977) Incorporación de la mujer a la profesión de enseñantes. *Cuadernos de Pedagogía*, 31-32, suplemento 6, 53-54.
- FENELL, Hope (1995) 'Metaphors for Leadership and Power: Four Women's perspectives, Ontario and British Columbia', In C. Reynolds and B. Young (eds) *Women and Leadership in Canadian Education* (115-126). Calgary: Detselig.
- FENNELL, Hope (1995). *Facilitative power in schools: Experiences of women principals*. Annual meeting of the AERA, San Fco.
- FENNELL, Hope (1997). *A passion for excellence: Feminine faces of leadership*. Annual meeting of the AERA, Chicago, IL.
- FERGUSON, K. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia, PA: Temple Univ. Press.
- FERNANDEZ ENGUIA, Mariano (1990). La condición docente. En *La escuela a examen* (149-169). Madrid: EUEMA.
- FERNÁNDEZ SERRAT, M. Luisa (2001): *Acerca de la realidad mediante la Organización Escolar*. Las organizaciones educativas en la sociedad neoliberal. Granada.
- FERNÁNDEZ VILLANUEVA, C.; DIEGUEZ BILBAO, R.; REVILLA CASTRO, J.C.; ANAGNOSTOU, A. y SANCHO HERNÁNDEZ, M. (2003). *La igualdad de oportunidades. Los discursos de las mujeres sobre avances, obstáculos y resistencias*. Barcelona: Icaria.
- FISCHMAN, G. (2000). *Imagining teachers: rethinking gender dynamics in teacher education*. Lanham, Md.: Rowman and Littlefield.
- FISKE, S. T. ; STEVENS, L. E. (1993). What's so special about sex? Gender stereotyping and discrimination. In S. Oskamp y M. Constanzo (Eds.) *Gender issues in contemporary society* (173-196). Newbury Park, CA: Sage.
- FISKE, S. T.; CUDDY, A. C., GLICK, P., y XU, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth follow respectively from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902.
- FISKE, S. T.; STEVENS, L. E. (1993). What's so special about sex? Gender stereotyping and discrimination. In S. Oskamp y M. Costanzo (Eds.) *Gender issues in contemporary society: Applied social psychology annual* (173-196). Newbury Park, CA: Sage.
- FONDAS, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22, 257-282.
- FRENCH, J. R. P., Jr.; RAVEN, B. H. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.) *Studies in social power* (150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.
- FRENCH, W. L.; BELL, C. H., y ZAWACKI, R. A. (1989). *Organizational development: Theory, practice and research*. IL: Richard D. Irwin.
- GAGO, F.M. (2003). La dirección de los institutos. El liderazgo educativo que nunca existió. *Organización y Gestión Educativa*, 6, 14-23.

- GAIRÍN, Joaquín (1996) La investigación en organización escolar. *Actas del IV Congrés Interuniversitari d'Organització Escolar* (53-106). Tarragona: Departament de Pedagogia, Universitat Rovira i Virgili.
- GAIRÍN, Joaquín; VILLA, A. (1999) *Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: Mensajero.
- GALLOP REPORT (2001, April). *Who's the preferred boss. Sales and Marketing Management*, 70, Bill Communications Inc.
- GAMBRILL, E. D.; RICHEY, C. A. (1985). Criteria used to define and evaluate socially competent behavior among women. *Psychology of Women Quarterly*, 10, 183-196.
- GARCÍA TRABADELO, Rosa (2003). Vivir la dirección en femenino. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 33-34.
- GARDINGER, M.; TIGGERMANN, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- GATES, S. (2003) *What evidence do we have of a crisis in school leadership?* Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL.
- GERBER, G. (1993). Instrumental and expressive personality traits in social cognition: Parallels with social interaction. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 119(1), 99-123.
- GILLIGAN, Carol (1982). *In a different voice. Psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press.
- GIMENO SACRISTÁN, José (Coord.) (1995). *La dirección de centros, análisis de tareas*. Madrid: MEC, Centro de Publicaciones.
- GLICK, P.; et al. (2000). Beyond prejudice as simple antipathy: Hostile and benevolent sexism across cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 763-775.
- GLICK, P.; FISKE, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.
- GLICK, P.; FISKE, S. T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist*, 56, 109-118.
- GOLDBERG, C. (1991) *A study of career paths of administration in central office positions in New York State public schools*. (ERIC Document Reproduction Service N°. ED 341145)
- GOLDRING, E.; CHEN, M. (1992). *The feminization of principaship in Israel: the trade off between political power and cooperative leadership*. Washington and London: Falmer Press.
- GÓMEZ ESTEBAN, Concepción; CASADO APARICIO, Elena (2003). Las mujeres en los cargos del sistema educativo. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 41-43.
- GONZÁLEZ, María Teresa. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Prentice-Hall.
- GOODFRIEND, W.; DIEKMAN, A. B. (2003). *Will future women be wonderful? Evaluative reactions to the perceived change and stability of men and women*. No publicado: Purdue University.
- GOODWIN, S.; FISKE, S. T. (2001). Power and gender: The double-edged sword of ambivalence. In R. Unger (Ed.) *Handbook of the psychology of women and gender* (358-366).
- GRACE, G. (1995). *School leadership: Beyond education management*. London: Falmer Press.
- GRACIA, F.; GONZÁLEZ, P.; PEIRÓ, Jose.María. (1996). El trabajo en relación con otros ámbitos de la vida. En Peiró Jose María y F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo* (vol. II) (187-223). Madrid: Síntesis.
- GRADY, M.; O'CONNEL, P. (1993) Women in K-12 educational administration: A synthesis of dissertation research. *Journal of School Leadership*, 3, 449-460.
- GRAÑERAS, Montserrat; y otras (2004). *Mujeres en cargos de representación del Sistema Educativo*. Madrid: CIDE/Instituto de la Mujer.
- GRAÑERAS, Montserrat (2002). Ellas educan, ellos dirigen la educación. *Crítica*, 893, 26-30.
- GRAÑERAS, Montserrat (2003). Las mujeres en los equipos directivos de los centros escolares en España. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 15-20.
- GRAY, H. (1987). Gender considerations in school management: masculine and feminine leadership styles. *School Organization*, 7 (3), 297-302.
- GREENHAUS, J.H.; PARASURAMAN, S. (1999). Research on work, family and gender. Current status and future directions. En G. N. Powell (Coord.) *Gender and Work* (391-412). London: Sage Publications/ Thousand Oaks.
- GRISCOM, J. L. (1992). Women and power: Definition, dualism, and difference. *Psychology of Women Quarterly*, 16, 389-414.
- GROGAN, M. (1997). *Voices of women aspiring to the superintendency*. Albany: NY: Suny Press.
- GUTEK, B. A.; COHEN, A. (1987). Sex ratios, sex role spillover and sex at work: A comparison of men's and women's experiences. *Human Relations*, 40, 97-115.
- GUTEK, B. A.; MORASCH, B. (1982). Sex-ratios, sex-role spillover, and sexual harassment of women at work. *Journal of Social Issues*, 38 (4), 55-74.
- GUTTENTAG, M.;SECORD, P. F. (1983). *Too many women? The sex ratio question*. Beverly Hills, CA: Sage.

- HALL, V. (1988). *Race and gender issues in school management development*. Bristol: National Development Centre for School Management Training.
- HALL, V. (1994a). *Making a difference: women headteachers contribution to schools learning institutions*. BEMAS Annual Conference: Manchester.
- HALL, V. (1994b). *Making it happen: a study of primary and secondary schools in England and Wales*. Annual meeting of the AERA, New Orleans.
- HALL, V. (1996) *Dancing on the Ceiling: a study of women managers in education* London: Paul Chapman.
- HALL, V.; SOUTHWORTH, G. (1997). Headship. *School Leadership & Management*, 17 (2) 162-170.
- HAMILTON, M. C. (1988). Using masculine generics: Does generic he increase male bias in the user's imagery? *Sex Roles*, 19, 785-799.
- HAYGHE, H. V. (1997). Developments in women's labor force participation. *Monthly Labor Review*, 120 (9), 41-46.
- HEILMAN, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. In B. M. STAW y L. L. CUMMINGS (Eds.) *Research in organizational behavior* (Vol. 5) (195-214). Greenwich, CT: JAI Press.
- HEILMAN, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 3-26.
- HEILMAN, M. E. (1997). Sex discrimination and the affirmative action remedy: The role of sex stereotypes. *Journal of Business Ethics*, 16, 877-889.
- HEILMAN, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.
- HEILMAN, M. E.; BLOCK, C. J.; MARTELL, R. F.; SIMON, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74 (6), 935-942.
- HEILMAN, M. E.; BLOCK, C. J.; MARTELL, R. E (1995). Sex stereotypes: Do they influence perception of managers? *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 237-252.
- HELGESEN, Sally (1993). *La ventaja de ser mujer: el liderazgo femenino*. Barcelona: Granica.
- HELGESEN, Sally (1995). *The female advantage: Women's ways of leadership*. Toronto: Doubleday Currency.
- HELLER, T. (1982). *Women and men as leaders*. New York: Praeger.
- HICKS, A.T. (1996) *Speak Softly and Carry Your Own Gym Key: A Female High School Principal's Guide to Survival*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- HIRSCHMAN, A.O. (1970). *Salida, voz y lealtad*. México: FCE.
- HOCHSCHILD, A. (1989) *The second Shift: working parents and the revolution at home*. New York: Wiking Press.
- HOCHSCHILD, A.R. (1997). When work becomes home and home becomes work. *California Management Review*, 39, 79-97.
- HOFFMAN, C., y HURST, N. (1990). Gender stereotypes: Perception or rationalization? *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 197-208.
- HOGUE Mary B.; YODER, Janice D.; LUDWIG, Jennifer. (2002). Increasing initial leadership effectiveness: assisting both women and men. *Sex Roles: A Journal of Research*, [Disponible en: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2002_June/ai_9477560]
- HORNER, M. (1972). Towards an understanding of achievement related conflicts in women. *Journal of Social Issues*, 28, 157-175.
- HUDDY, L.; NEELY, F. K.; LAFAY, M. R. (2000). Support for the women's movement. *Public Opinion Quarterly*, 64, 309-350.
- HURTY, K. (1995). *Women principals leading with power*. New York: SUNY Press.
- IBARRA, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.
- INGRAM, P.; SIMONS, T. Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work- family issues. *Academy of Management Journal*, 1995, 38, 1466-82.
- INSTITUTO DE LA MUJER (1990). *Mujeres*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- INSTITUTO DE LA MUJER (1999). *Desarrollo de la carrera profesional para mujeres. Función directiva y liderazgo*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- INSTITUTO DE LA MUJER (2001). *Familia y reparto de responsabilidades*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- IZQUIERDO, Jesusa; DEL RÍO, Olga; RODRÍGUEZ, Agustín (1988). *La desigualdad de las mujeres en el uso del tiempo*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- JACKMAN, M. R. (1994). *The velvet glove: Paternalism and conflict in gender, class, and race relations*. Berkeley, CA: University of California Press.
- JACOBS, J. (1999). Gender and the stratification of colleges. *The Journal of Higher Education*, 70 (2) 161-187.
- JANOFF-BULMAN, R., y WADE, M. B. (1996). The dilemma of self-advocacy for women: Another case of blaming the victim? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 15, 445-446.
- JESERICH, W. (1989). *Mitarbeiter auswahlen und fordern: Assessment-Center-Verfahren*. Munchen: Hanser Verlag.
- JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C.; EAGLY, A. H. (2002). Diminishing returns: The effects of income on the content of stereotypes of wage earners. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1538-1545.

- JOHNSON, C.; FORD, R. (1993). Dependence, power, legitimacy and tactical choice. *Social Psychology Quarterly*, 59(2), 126-139.
- JOHNSON, C.; YEAKEY, G.; MOORE, S. (1980) An analysis of the employment of women in professional administrative positions in public education. *Planning and Changing*, 11(3), 115-132.
- JOST, J. T. (2001). Outgroup favoritism and the theory of system justification: A paradigm investigating the effects of socioeconomic success on stereotype content. En G. Moskowitz (Ed.) *Future directions in social cognition* (89-102). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- JOST, J. T.; BANAJI, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33, 1-27.
- KANTER, R (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York : Basic Books.
- KANTER, R. M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 67(6), 85-92.
- KATZ, D. y KAHN, R.L. (1977). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- KAUFMANN, A. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. *Capital Humano*, 9 (92), 52-56.
- KELLEY, K.; STREETER, D. (1992). The roles of gender in organizations. In K. Kelley (Ed.) *Organizational psychology*. New York: Elsevier Science,
- KIRCHLER, E. (1992). Adorable woman, expert man: Changing gender images of women and men in management. *European Journal of Social Psychology*, 22, 363-373.
- KIRCHLER, E. (1997). The unequal equality: Social stereotypes about female and male entrepreneurs. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 2, 63-77.
- KIRCHLER, E.; WAGNER, J.; BUCHLEITNER, S. (1996). Der langsame Wechsel auf Führungsetagen--Meinungen über Frauen und Männer als Führungspersonen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 27, 148-166.
- KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- KITE, M. E.; RUSSO, N. F.; BREHM, S. S.; FOUAD, N. A.; HALL, C. C. I.; HYDE, J. S.; KEITA, G. P. (2001). Women psychologists in academe: Mixed progress, unwarranted complacency. *American Psychologist*, 56, 1080-1098.
- KLEIN, Naomi (2001). *No Logo. El poder de las marcas*. Barcelona: Piados.
- KOLB, J. A. (1997). Are we still stereotyping leadership? A look at gender and other predictors of leader emergence. *Small Group Research*, 28, 370-393.
- KORABIK, K.; BARIL, G. L.; WATSON, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles: A Journal of Research*, 29(5/6), 405-420.
- KOVALAINEN, A. (1990). How do male and female managers in banking view their work roles and their subordinates?. *Scandinavian Journal of Management*, 6, 143-159.
- KULIS, S. (1997). Gender segregation among college and university employees. *Sociology of Education*, 70,151-173.
- KUNDA, Z.; SINCLAIR, S.; GRIFFIN, D. (1997). Equal ratings but separate meanings: Stereotypes and the construal of traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 720-734.
- KURKE, L.; ALDRICH, H. (1983). Mintzberg was right! A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 29, 975-984.
- LAMBERT, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational Leadership*, 59 (8), 37-40.
- LAMO DE ESPINOSA, E. (2000). La feminización de la reproducción: Ambivalencia, desasosiego y paradojas. En Mª Angeles Durán (Eds.) *Nuevos objetivos de igualdad en el siglo XXI*. Madrid: Dirección General de la Mujer de la CAM.
- LAZARUS, A. A.; FAY, A. (1975). *I can if I want to*. New York: William Morrow.
- LEITHWOOD, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304, 31-60.
- LEMONS Mary A. (2003). Contextual and cognitive determinants of procedural justice perceptions in promotion barriers for women *Sex Roles: A Journal of Research*. [Disponible en: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_5-6_49/ai_107203502]
- LEWIS, S y COOPER, C.L. (1988) Stress in dual- career families. In B.A. Gutek, A.H. Stromberg y L. Larwood (Eds) *Women and work: An annual review*, Vol.3 (139-68). Newbury Park, CA: Sage.
- LEWIS, S. (1997) Family friendly organizational policies: A route to organizational change or playing about at the margins. *Gender, Work and Organizations*, , 4, 13-23.
- LIPS, H. (1991). *Women, Men and Power*. Mountain View, CA: Mayfield Publishing Comp.
- LIPS, H. M. (2000). College students' visions of power and possibility as moderated by gender. *Psychology of Women Quarterly*, 24, 39-43.
- LODEN (1987). *Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*. London: Times Books.
- LÓPEZ, M. (1994). Procesos culturales e individuales implicados en la estereotipia de género. Una aproximación empírica a la elección de carrera. *Revista de Psicología Social*, 9, 2, 213-230.
- LORD, R. G.; MAHER, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.

- LUCAS, J. W.; LOVAGALIA, M. J. (1998). Leadership, Status, gender, group size, and emotion in face-to-face groups. *Sociological Perspectives*, 41(3), 617-637.
- LUIS CARNICER, María Pilar de; MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Ángel; PÉREZ PÉREZ, Manuela. (2003). Género y nueva economía: ¿se romperá el "techo de cristal"? *Acciones e investigaciones Sociales*, (17), 155-182.
- LUNENBURG, F. C. y ORNSTEIN, A. C. (1991). *Educational administration. Concepts and Practices*. California. Wadsworth.
- LUTHANS, F. ; ROSENKRANTZ, S. ; HENNESSEY, H. (1985). What do successful managers really do? An observational study of managerial activities. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 255-270.
- LUTHAR, H. K. (1996). Gender differences in evaluation of performance and leadership ability: Autocratic vs. democratic managers. *Sex Roles: A Journal of Research*, 35(5/6), 337-361.
- MACCOBY, E.; JACKLIN, C. (1974). *The psychology of sex differences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- MADDOCK, S.; PARKIN, D. (1993). Gendered cultures, women's choices and strategies at work. *Women in Management Review*, 8, 2, 3-9.
- MAIER, M. (1999). On the gendered substructure of organization. En G.N. Powell (eds.) *Gender and Work* (69-93). Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- MANDEI, R. B. (1995). A generation of change for women in politics. In J. Freeman (Ed.) *Women: A feminist perspective* (405-429). Mountain View, CA: Mayfield.
- MAÑERU, Ana. (2003). Ser directora. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 3-7.
- MARSHALL, C. (1997) *Feminist critical policy analysis: A perspective from primary and secondary schooling*. Washington, DC: Falmer Press.
- MARSHALL, C.; MITCHELL, B. (1989) *Women's career as a critique of the administrative culture*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA. (ERIC Document reproduction Service Nº. ED 307 675)
- MARSHALL, J. (1992). Organisational cultures: attempting to change often means more of the same. *The Journal, Women in Organisations and Management*, 3, 4-7.
- MARSHALL, J. (1993). Organizational cultures and woman managers: exploring the dynamics of resilience. *Applied Psychology: An International Review*, 42 (4), 313-322.
- MARSHALL, J. A. (1990). The growth of graduate education in construction management. Proceedings of the Associated Schools of Const. *26th Annual Conf*, Clemson, SC, 19-22.
- MATHIPA, E.R.; TSOKA, E.M. (2001). Possible barriers to the advancement of women to leadership position in the education profession. *South African Journal of Education*, (21), 4, 324-332.
- MCDONALD, P. (2000). Gender Equity, Social Institutions, and the Future of Fertility. *Journal of Population Research*, 17, 1-16.
- MCGREGOR, D. (1969). *El aspecto humano de las empresas*. México. Diana.
- MCLAY, Margaret (2001). Preparation and Training for School Leadership: case studies of nine women headteachers in the secondary independent sector. *School Leadership & Management*, (21), 1, 101-116.
- MEC (1994). *Centros educativos y calidad de la enseñanza. Propuesta de actuación*. Madrid: Centro de Publicaciones.
- MERTZ, N. (1995). *Journey into the theoretical gap: A study of female high school principals "lived experience"*. Annual meeting AERA, San Fco.
- METCALFE, B. (1985). The effects of socialisation on women's management careers. *Management Bibliographies y Reviews*, 11, 3.
- METCALFE, B. (1989). What's motivates managers: an investigation by gender and sector of employment. *Public Administration*, 67, 95-108.
- METCALFE, B. (1993). Women in management: organizational socialization and assessment practices that prevent career advancement. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(2), 68-83.
- METCALFE, B.; WEST, M. (1995). Women managers. En J. Firth-Cozens y M. West (eds.) *Women at work*. Buckingham: Open University Press.
- MEYERSON, D. E.; FLETCHER, J. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78, 126-136.
- MICHAEL, J.; YUKI, G. (1993). Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. *Group and Organization Management*, 18, 328-351.
- MILLETT, K. (1997). *La política sexual*. Madrid: Cátedra.
- MINTZBERG, H. (1989). *Mintzberg on management*. New York: Free Press.
- MONACI, (1997). *Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi*. Milán: Guerini e Associati.
- MONTOYA RAMOS, M.M. (2000). Diversidad, igualdad y diferencia. *Cuadernos de Pedagogía*, 293, 14-17.
- MORGAN, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Barcelona: Ra-ma.
- MORRISON, A. M; YVON GLINOW, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45, 200-208.
- MORRISON, K. (2002). *School leadership and Complexity theory*. Londres: Routledge Falmer.

- MOSS, S. E.; Y KENT, R. L. (1996). Gender and gender-role categorization of emergent leaders: A critical review and comprehensive analysis. *Sex Roles: A Journal of Research*, 35(1/2), 79-96.
- MUÑOZ LUQUE, B. (2003). Mujer y poder: una relación transgresora. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 8-14.
- NAPHOLZ, L. (1995) Indexes of Psychological Well-being and role commitment among working women. *Journal of Employment Counseling*, 32(1), 22-32.
- NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS (NCES) (2002) *Educational equity for girls and women*. Washington, DC: US. Department of Education, National Center for Education Statistics.
- NATIONAL COMMITTEE ON PAY EQUITY. (2003). *The wage gap over time: In real dollars, women see a continuing gap*. [Disponible en: http://www.feminist.com/fairpay/f_change.htm]
- NELTON, S. (1995). Nurturing diversity. *Nation's Business*, 83(6), 25-27.
- NICOLSON, P. (1997). *Poder, género y organizaciones*. Madrid: Narcea.
- NOE, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13, 65-78.
- NORRIS, J. M.; WYLIE, A. M. (1995). Gender stereotyping of the managerial role among students in Canada and the United States. *Group and Organization Management*, 20, 167-182.
- OLANO, M.A. (2003). País Vasco. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 35-36.
- O'LEARY, V. E. (1974). Some attitudinal barriers to occupational aspirations in women. *Psychological Bulletin*, 81, 809-826.
- OLSSON, Su; WALKER Robyn. (2004) "The wo-men and the boys": patterns of identification and differentiation in senior women executives' representations of career identity. *Women in Management Review*, 19, 5, 244-251.
- ORTIZ, F. (1982) *Career patterns in education: Women, men and minorities in public school administration*. New York: Praeger Publishers.
- OTEGUI, R. (1999). La invisibilidad del trabajo femenino. Androcentrismo de las categorías de actividad e inactividad. En L. Nuño Gómez. *Mujeres: de lo privado a lo público*. Madrid: Tecnos.
- OWENS, R.S. (1979). *La escuela como organización*. Madrid: Edit. Santillana.
- OWENS, R. G. (1991). *Organizational behavior in education*. N.J. Prentice Hall. London: Englewood Cliffs.
- OZGA, J. (1993) *Women in Educational Management*. Buckingham: Open University Press.
- PADDOCK, S. (1981) Male and female career paths in school administration. In P. Schmuck, W. Charters; R. Carlson (Eds) *Educational policy and management: Sex differentials (187-198)*. New York: Academic Press.
- PAGE, R.; TORNOW, W. (1987). *Managerial job analysis: All We further along?* Paper presented at the second annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta.
- PALLARÉS, S. (1993). *La mujer en la dirección*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Tesis Doctoral.
- PALUDI, M.A. (1990). Sociopsychological and structural factors related to women's vocational development. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 602, 157-168.
- PALUDI, M.A. (1990). Sociopsychological and structural factors related to women's vocational development. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 602, 157-168.
- PASCUAL, R.; VILLA, A.; AUZMENDI, E. (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes*. Bilbao: Mensajero.
- PAVAN, B. (1991) *Reflections of female school administrators regarding their careers*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL. (ERIC Document reproduction Service N°. ED 334 676)
- PEÑALVER NAVARRO, C. (2003). Vivir la dirección en femenino. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 32-33.
- PÉREZ COLLERA, A. (2003). Liderazgo y dirección. Dos caras de la misma moneda. *Organización y Gestión Educativa*, 6, 3.
- PETERS, T. (1987). *Thriving on chaos*. New York: Knopf.
- PETTY, R. E.; WEGENER, D. T. (1993). Flexible correction processes in social judgment: Correcting for context-induced contrast. *Journal of Experimental Social Psychology*, 29, 137-165.
- PFEFFER, J. (1992). *Managing with power*. Boston: Harvard Business School Press.
- PLECK, J. H. (1995). The gender role strain paradigm: An update. In R. F. Levant; W. S. Pollack (Eds.) *A new psychology of men* (11-32). New York: Basic Books.
- POWELL, G.N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4, 68-75.
- POWELL, G.N. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects. In *Handbook of gender and work* (325-345). Thousand Oaks, CA: Sage.
- POWELL, G.N. ; BUTTERFIELD, D. A. (1989). The "good manager": Did androgyny fare better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, 14, 395-403.
- POWELL, G.N.; BUTTERFIELD, D. A.; PARENT, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28, 177-193.
- POWELL, G.N.; BUTTERFIELD, D. A. (1979). The "good manager": Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal*, 22, 395-403.

- POWELL, G.N.; BUTTERFIELD, D. A. (1989). The "good manager": Did androgyny fare better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, 14, 216-233.
- POWELL, G.N. (1991). *Women and men in management*. Sage: California.
- PRATTO, F.; SIDANIUS, J.; STALLWORTH, L. M.; Y MALLE, B. F. (1994). Social dominance orientation: A personality variable predicting social and political attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 741-763.
- PROTHEROE, N. (2001) *Attracting and retaining high quality people for the principalship: Problems and possibilities*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle, WA.
- RAGINS, B. R.; SUNDSTROM, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105, 51-88.
- RAKOS, R. F. (1991). *Assertive behavior: Theory, research and training*. London: Routledge.
- RAMOS, Amparo (2002). *Liderazgo Transformacional. Un estudio desde la Psicología de Género*. Valencia: Universitat de València. Tesis doctoral.
- RAMOS, Amparo; SARRIÓ, Maite; BARBERÁ, Ester. y CANDELA, Carlos. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 183-192.
- RAMOS, Amparo; BARBERÁ, Ester; SARRIÓ, Maite. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267-278.
- REGAN, H. (1995). *In the image of the double helix: A reconstruction of schooling*. New York: Suny Press.
- RESKIN, B. F.; HARTMANN, H. I. (1986). *Women's work, men's work: Sex segregation on the Job*. Washington, DC: National Academy Press.
- REYNOLDS, C. (1995). Feminist frameworks for the study of administration and leadership in educational organizations. En Reynolds, C.; Young, B. (Eds) *Women and Leadership in Canadian Education* (3-17). Calgary: Detselig.
- REYNOLDS, C.; YOUNG, B. (1995) *Women and Leadership in Canadian Education*. Calgary: Detselig.
- RIDGEWAY, C.; DIEKEMA, D.; JOHNSON, C. (1995). Legitimacy, compliance and gender in peer groups. *Social Psychology Quarterly*, 58, 298-311.
- RIMM, S. (1998). The cultural underachievement of females. In G. Davis y S. Rimm (Eds.) *Education of the gifted* (308-341). Boston, MA: Allyn y Bacon.
- RODLER, Christa; KIRCHLER, Erich; HOLZL, Erik (2001). Gender stereotypes of leaders: an analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998. *Sex Roles: A Journal of Research*, [En http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2001_Dec/ai_89238997 - 27k].
- ROJAN, K.; WILLEMSSEN, T. M. (1994). The evaluation of effectiveness and likeability of gender-role congruent and gender-role incongruent leaders. *Sex Roles: A Journal of Research*, 30(1/2), 109-119.
- ROSALES, R.M. (2002). *Trabajo, salud y sexualidad: las cargas de trabajo laborales y reproductivas en la salud de las mujeres*. Barcelona: Icaria.
- ROST, J. (1994). *Moving from individual to relationship: a postindustrial paradigm of leadership*. Annual meeting of the AERA, New Orleans.
- ROVIRA, M.; TOME, Amparo (1993). *La enseñanza ¿una profesión femenina?* Barcelona: Institut de Ciències de L Educació / Universitat Autònoma de Barcelona.
- ROZA, M.; WILSON, S. (2003) *The principal shortage: A problem of definition*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL.
- RUDMAN, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counter stereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629-645.
- RUDMAN, L. A.; GLICK, P. (1999). Feminized management and backlash towards agent women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle-managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1004-1010.
- RUDMAN, L. A.; GLICK, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agent women, *Journal of Social Issues*, 57, 743-762.
- RUDMAN, L. A.; HEPPEN, J. (2003). Implicit romantic fantasies and women's interest in personal power: A glass slipper effect? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1357-1370.
- RUSBULT, C. E.; MARTZ, J. M. (1995). Remaining in an abusive relationship: An investment model analysis of non voluntary dependence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 558-571.
- RUSSELL, J. E. A.; RUSH, M. C.; HERD, A. M. (1988). An exploration of women's expectations of effective male and female leadership. *Sex Roles*, 18, 279-287.
- SAGRESTANO, L. M. (1992). Power strategies in interpersonal relationships: The effects of expertise and gender. *Psychology of Women Quarterly*, 16, 481-495.
- SALANOVA, M. (1991). *Significado del trabajo en los jóvenes durante el período de transición desde la escuela al mercado laboral*. Valencia: Universitat de Valencia. Tesis de Licenciatura.
- SALANOVA, M.; BRAVO, M.J.; HONTANGAS, P.; RODRÍGUEZ, I.; PEIRÓ, J.M.; GRACIA, F.; GASTALDI, C. (1993). Centralidad del trabajo. En J.M. PEIRÓ, F. PRIETO, M.J. BRAVO, P. RIPOLL, I. RODRÍGUEZ, P. HONTANGAS, M. SALANOVA (Dir.) *Los jóvenes ante el primer empleo*. Valencia: Nau Llibres.

- SALANOVA, M.; GRAU, R.; HERNÁNDEZ, E.; RIPOLL, P.; GRACIA, F. (1993). Los valores y las metas laborales. En J.M. PEIRO, F. PRIETO, M.J. BRAVO, P. RIPOLL, I. RODRÍGUEZ, P. HONTANGAS, M. SALANOVA (Dir.) *Los jóvenes ante el primer empleo*. Valencia: Nau Llibres.
- SALINAS GARCÍA, F.A. (2000). El director como líder para la calidad de los centros educativos. En LORENZO y otros. *Organización y Dirección de Instituciones Educativas en contextos interculturales* (vol. III, 781-793). Granada: G.E.U.
- SAN FABIÁN, José L. (2003a). Liderazgo "educativo". *Organización y Gestión Educativa*, 6, 2.
- SAN FABIÁN, José L. (2003b). Liderazgo ¿educativo? *Organización y Gestión Educativa*, 6, 35.
- SANCHEZ APELLANIZ-GARCÍA, M. (1997a). *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- SANCHEZ-APELLANIZ GARCIA, M. (1997b). Culturas y estilos directivos en hombres y mujeres: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (1), 55-74.
- SANCHEZ-APELLANIZ GARCIA, M. (1997c). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: CIS y FEDEPE (Federación de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias).
- SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. (1992). Cultura y poder en la organización escolar. En *Actas del II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar: Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo*. GID. Universidad de Sevilla. Sevilla.
- SANTOS GUERRA, Miguel A. (Coord.). (2000). *El harén pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar*. Barcelona: Graó.
- SANTOS SANZ, M. (1994). La mujer y la dirección escolar. *Organización y gestión educativa*. 1.
- SARRIÓ, Maite. (2002). *La Psicología de Género a través del Techo de Cristal*. Valencia: Universitat de Valencia, Tesis Doctoral.
- SARRIÓ, Maite, BARBERÁ, Esther, RAMOS, Amparo y CANDELA, Carlos (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182.
- SARRIÓ, Maite, RAMOS, Amparo y CANDELA, Carlos (2004). Género, Trabajo y Poder. En Esther Barberá; Isabel Martínez Benloch (Coords.). *Psicología y Género* (194-215). Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- SCHEIN, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- SCHEIN, V. E. (1975). Relations between sex-role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- SCHEIN, V. E. (1994). Managerial sex typing: A persistent and pervasive barrier to women's opportunities. In M. J. Davidson y R. J. Burke (Eds.) *Women in management: Current research issues* (41-52). London: Chapman.
- SCHEIN, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.
- SCHEIN, V. E.; MUELLER, R.; LITUCHY, T.; LIU, J. (1996). Think manager--Think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.
- SCHEIN, V. E.; MUELLER, R.; JACOBSON, C. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students. *Sex Roles*, 20, 103-110.
- SCHEIN, V. E.; MUELLER, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- SCHEIN, V. F (1976). Think manager-Think male. *Atlanta Economic Review*, 26, 21-24.
- SCHNEIDER, G. T. (1986) *Career path and mobility differences of women and men in educational administration*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA
- SCHRIESHEIM, C. A.; COGLISER, C. C.; NEIDER, L. L.; FLEISHMAN, E. A.; JAMES, L. (1998). The Ohio State model. In E Dansereau; E J. Yammarino (Eds.) *Leadership--The multiple-level approaches: Classical and new wave Vol. 24*, (3-72). Stamford, CT: JAI Press.
- SCOTT, Joan W. (2001). La mujer trabajadora en el Siglo XIX. En Georges DUBY; Michelle PERROT (Dir.). *Historia de las mujeres en Occidente. El siglo XIX* (Tomo IV) (427-461). Madrid: Taurus.
- SCZESNY, Sabine (2003). A closer look beneath the surface: various facets of the think-manager-think-male stereotype. *Sex Roles: A Journal of Research*, [Disponible en: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_7-8_49/ai_109355379]
- SELTZER, R.; NEWMAN, J.; LEIGHTON, M. (1997). *Sex as a political variable: Women as candidates and voters in U.S. elections*. Boulder, CO: Reinner.
- SERGIOVANNI, T.J. (1992). *Moral leadership. Getting the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SHABBITS, G. (1993) Principals for the 1990s: Women'. *The Canadian School Executive*, 12(7), 22-4.
- SHAKESHAFT, C. (1989) *Women in Educational Administration*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- SHERMAN, Ann (2000). Women Managing/ Managing Women. The marginalization of female Leadership in Rural Settings. *Educational management y Administration*, 28(2), 133-143.
- SHORE, T. (1992). Subtle gender bias in the assessment of managerial potential. *Sex Roles*, 27, 499-515.

- SNODGRASS, S. (1992). Further effects of role versus gender on interpersonal sensitivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 154-158.
- SNYDER, M., Y ICKES, W. (1985). Personality and social behavior. In G. Lindzey y E. Aronson (Eds.) *Handbook of Social Psychology* (Vol 2) (883-947). New York: Random House.
- SPENCE, J. T.; HELMREICH, R. L.; HOLOHAN, C. K. (1979). Negative and positive components of psychological masculinity and femininity and their relationships to self-reports of neurotic and acting out behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1673-1682.
- SPENCE, J. T., HELMREICH, R., Y STAPP, J. (1974). The Personal Attributes Questionnaire: A measure of sex role stereotypes and masculinity-femininity. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 4, 43-44.
- SPENCE, J. T., Y BUCKNER, C. E. (2000). Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes: What do they signify?. *Psychology of Women Quarterly*, 24, 44-62.
- SPENCE, J. T., Y HAHN, E. D. (1997). The Attitudes Toward Women Scale and attitude change in college students. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 17-34.
- SPRECHER, S., Y FELMLEE, D. (1997). The balance of power in romantic heterosexual couples over time from "his" and "her" perspectives. *Sex Roles*, 37, 361-379.
- STEVENS, G.; DENISI, A. (1980). Women as managers: Attitudes and attributions for performance by men and women. *Academy of Management Journal*, 23, 355-361.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. (1996). *Using multivariate statistics (3rd ed.)*. New York: Harper y Row.
- TAJFEL, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- TALLERICO, M. (1999) Women and superintendency: What do we really know? In C.C. Bruner (Ed.), *Sacred dreams: Women and superintendency* (29-48). Albany: State University of New York Press.
- TANNEN, Deborah. (1990). *You just don't understand. Women and men in conversation*. New York: Ballantine Books.
- TEIXIDÓ, J. (1996). *Els factors interns de la direcció escolar*. Girona: Servei de Publicacions de la Universitat de Girona.
- THOMPSON, M. E. (1981). Sex differences: Differential access to power or sex-role socialisation? *Sex Roles: A Journal of Research*, 7, 413-424.
- TROWER, P., BRYANT, B., Y ARGYLE, M. (1978). *Social skills and mental health*. London: Methuen.
- TSOLIDIS, G. (1996). Feminist theorisations and difference -a case study related to gender education policy. *British Journal of Sociology of Education*, 17 (3), 267-277.
- TWENGE, J. M. (1997a). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36, 305-325.
- TWENGE, J. M. (1997b). Attitudes toward women, 1970-1995: A meta-analysis. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 35-51.
- TWENGE, J. M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 133-145.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). (2001). *Human Development Report 2001*. [Disponible en: <http://www.undp.org/hdr2001>].
- VALENTINE, P. (1995) Women's working worlds: A case study of female organization. In D. Dunlap y P. Schmuck (Eds.) *Women leading in education* (340-357) Albany: State University of New York Press.
- VAN den EYDEN, A. (1997). *Recursos humanos y liderazgo. Una perspectiva de género*. Madrid: Fundación Directa.
- VAN FLEET, D., Y SAURAGE, J. (1984). Recent research on women in management. *Akron Business and Economic Review*, 15-24.
- VAN VIANEN, A. E. M.; WILLEMSSEN, T. M. (1992). The employment interview: The role of sex stereotypes in the evaluation of male and female job applicants in the Netherlands. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 471-491.
- VINKENBURG, C. J.; JANSEN, P. G. W.; KOOPMAN, P. L. (2000). Differences in managerial behaviour and effectiveness, In M.J. Davidson y R.J. Burke (Eds.) *Women in management* (120-137). London: Sage.
- VIÑAO, A. (2000). Organización y gestión de centros educativos ante el siglo XXI. *Organización y Gestión educativa*, 1, 21-28.
- WAGNER, D. G.; BERGER, J. (1997). Gender sand interpersonal task behaviors: Status expectation accounts. *Sociological Perspectives*, 40(1), 1-32.
- VECCHIO, R. P.; HEARN, G.; SOUTHEY, G. (1992). *Organisational behaviour: Life at work in Australia*. Sydney: Harcourt Brace, Jovanovich.
- WEBER, Max. (1948). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- WEINER, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer.
- WEINERT, A. B. (1998). *Organisationspsychologie* (4th ed.). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- WERNER, P. D. ; LARUSSA, G. W. (1985). Persistence and change in sex-role stereotypes. *Sex Roles*, 12, 1089-1100.
- WEXLER ECKMAN, Ellen. (2004) Similarities and Differences in Role Conflict, Role Commitment, and Job Satisfaction for Female and Male High School Principals. *Educational Administration Quarterly*, 40 (3), 366-387.

- WHITE, J. (1992). *A few good women: Breaking the barriers to top management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- WHITE, J. W. (1988). Influence tactics as a function of gender, insult, and goal. *Sex Roles: A Journal of Research*, 18, 433-448.
- WILKINS, B. M., Y ANDERSEN, P. A. (1991). Gender differences and similarities in management communication: A meta-analysis. *Management Communication Quarterly*, 5(1), 6-35.
- WILLEMSSEN, T. M. (2002). Gender typing of the successful manager--A stereotype reconsidered. *Sex Roles*, 46, 385-391.
- WILLEMSSEN, T. M.; FISCHER, A. H. (1999). Assessing multiple facets of gender identity: The Gender Identity Questionnaire. *Psychological Reports*, 84, 561-562.
- WILLEMSSEN, T. M.; JACOBS, M. J. G. (2001). *Looking for new patterns of work and care: An international overview*. Paper presented at the conference "New patterns of family relations/Nouveaux modeles de relations familiales," Tilburg, The Netherlands.
- WILLEMSSEN, Tineke M. (2002) Gender typing of the successful manager—a stereotype reconsidered. *Sex Roles: A Journal of Research*, [Revisado el 13 de octubre de 2004. Disponible en: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2002_June/ai_94775601]
- WILLIAMS, C. (2000) The glass escalator: Hidden advantages for men in the 'female' professions. In A. Minas (Ed.) *Gender basics: Feminist perspectives on women and men* (2nd ed.) (58-165). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- WILLIAMS, J. E.; BEST, D. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multinational study*. Newbury Park, CA: Sage.
- WILSON, F. (1996). Research note: Organizational Theory: Blind and Deaf to gender?. *Organization Studies*, 17 (5) 825-842.
- WILSON, Keithia. L.; LIZZIO, A. J.; O'ROURKE, T.; GALLOIS, C. (2001). *Giving task direction to subordinates: Social rules and effective interpersonal strategies for male and female managers*. Manuscript submitted for publication.
- WILSON, K.; GALLOIS, C. (1993). *Assertion and its social context*. New York: Pergamon Press.
- WILSON, Keithia L.; LIZZIO, Alfred J.; ZAUNER, Siegrid; GALLOIS Cynthia (2001) Social Rules for Managing Attempted Interpersonal Domination in the Workplace: Influence of Status and Gender. *Sex Roles: A Journal of Research*, [Revisado el 13 de octubre de 2004. Disponible en: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m2294/is_2001_Feb/ai_78178123]
- WINKLER, A. E. (1998). Earnings of husbands and wives in dual-earner families. *Monthly Labor Review*. [Disponible en: <http://www.bls.gov/opub/mlr/1998/04/art4full.pdf>]
- WIRTH, Linda (2002). *Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Subdirección General de Publicaciones.
- WOOD, W.; EAGLY, A. H. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128, 699-727.
- WYSE Alison; VILKINAS Tricia (2004). Executive leadership roles in the Australian Public Service Women. *Management Review*, 19 (4), 205-211.
- YODER, J. D.; KAHN, A. S. (1992). Toward a feminist understanding of women and power. *Psychology of Women Quarterly*, 16, 381-388.
- YOUNG, B. (1990) 'Not There Yet: Women in Educational Administration', in Y.L. Jack Lam (ed.) *The Canadian Public School System: Issues and Prospects* (85- 102). Calgary: Detselig.
- YUKL, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ZAITEGI, Néilda (2003). Isabel de Luis Lorenzo, cabeza y corazón. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 37-40.

Anexos

Modelos de cuestionario para directoras y directores

CUESTIONARIO PARA DIRECTORAS Y DIRECTORES

Este cuestionario tiene por objeto recoger información sobre algunas condiciones destacables de la labor directiva en centros educativos. Servirá para conocer algunos de los aspectos básicos del funcionamiento de los centros relacionados con la calidad de la enseñanza.

Como en todo cuestionario, no hay respuestas CORRECTAS o INCORRECTAS, sino la expresión de sus opiniones y percepción de la realidad educativa.

Todos los datos recogidos en este cuestionario son de carácter anónimo y serán tratados de forma rigurosamente confidencial. Los resultados finales de esta investigación se les enviará, en caso de que lo soliciten a este e-mail: dfcedg@unileon.es Ante cualquier duda o necesidad de aclaración se pueden poner en contacto con el director de la investigación, Enrique Javier Díez Gutiérrez (tfno: 987291437 o en el correo electrónico anterior)

GRACIAS POR SU VALIOSA AYUDA Y POR EL TIEMPO DEDICADO

DATOS PROFESIONALES

Sexo: Mujer Hombre Estado civil:

Edad: - 30 31-35 36-40 41-45 46-50 51-55 56-60 + 60

Hijos/as: Sí No N° de personas a su cargo (ascendientes y descendientes):

Titulación Académica: Diplomatura Licenciatura Doctorado

Años de experiencia docente:

Años de experiencia como director/a: Años en el cargo actual de director/a:

Condición de acceso a la dirección actual:

- Propuesto por la Administración
- Elegido/a a propuesta de los compañeros/as
- Elegido/a presentándome por iniciativa mía al cargo
 - Hubo otros candidatos/as
 - Fue candidato/a único/a

¿Ha desempeñado en alguna ocasión el cargo de...?

Jefe de Estudios: Sí No Años: Secretario/a: Sí No Años:

¿Volvería a aceptar ser director/a en otra situación o momento?: Sí Tengo dudas Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CENTRO

Centro de: Infantil Primaria Secundaria Educación Especial

Tipo de centro: Urbano Urbano-periférico Rural CRA

N° de profesoras del centro: N° de profesores del centro: N° de alumnos/as del centro:

CUESTIONARIO

1º) ¿Qué aspectos considera que se ven afectados más directamente por el tiempo que requieren las tareas de dirección?

- Mi dedicación a las clases
- La preparación previa de las clases
- La atención que puedo prestar a los estudiantes, a sus problemas, etc.
- Mis responsabilidades familiares.
- Mi tiempo personal fuera del centro
- Otros aspectos (especificar)

2º) ¿Qué incentivos ha tenido usted a la hora de presentarse o desarrollar la tarea de dirección?

- Mayor remuneración
- Liberación total o parcial de la docencia mientras se ejerce
- La satisfacción personal y la experiencia adquirida
- Oportunidad de mejorar la realidad educativa de mi centro
- El ejercicio del poder
- El prestigio social que conlleva este cargo
- Otros incentivos (especificar)

3º) ¿Cómo suele reaccionar, o cómo cree que reaccionaría usted, ante una situación en la que, como director/a, tiene que “llamar la atención” a algún profesor/a?

- Personalmente, de forma firme y decidida
- Tratando de negociar con el profesor/a una solución que satisfaga a ambos
- Procurando evitar esa situación
- Buscando apoyo en la Inspección para que sea ésta quien intervenga
- Acordando con el equipo directivo la forma de intervenir
- Otras formas (especificar):

4º) Se puede ejercer la dirección de una forma más personal (cuando el director/a es quien toma básicamente las iniciativas) y de una forma más colegiada (tomando las iniciativas con el equipo directivo y con los profesores/as). ¿De cuál de ellas, dada su experiencia, se muestra usted más partidario/a?

- Soy más partidario/a del estilo personal
- Soy más partidario/a del estilo colegiado
- Según para que cosas es conveniente uno u otro

¿Por qué?

5º) Ordene de mayor (1) a menor (6) importancia las siguientes tareas para el ejercicio de la dirección

- Gestión y tareas de organización
- Coordinación de la docencia
- Fomento del rendimiento del alumnado
- Favorecer un buen clima personal
- Localización y provisión de recursos
- Representación del centro

6º) ¿Qué razones cree que provocan el que muchos profesores/as no quieran ser directores/as, teniendo que ser propuestos por la Administración?

(Elija las 3 más importantes)

- Por no ser suficiente el complemento económico que se percibe
- Porque aumenta considerablemente el trabajo
- Porque no lo pueden compatibilizar con sus responsabilidades familiares
- Porque se dan enfrentamientos con compañeros/as y cuando se deja el puesto se vuelve a ser como ellos
- Porque el profesorado no se siente capacitado para esa labor
- Por encontrarte entre varios frentes que dan muchos conflictos
- Porque no existe compromiso profesional con la enseñanza y con su mejora
- Por la desmoralización general del profesorado
- Porque hoy hay mucha politización de estos cargos directivos
- Otras (especificar):

7º) ¿Ha tenido usted algún tipo de problema a la hora de formar o completar su equipo directivo?

- No, no he tenido ningún tipo de problema
- Sí, me ha costado trabajo encontrar compañeros/as dispuestos a formar parte del equipo

En caso de tener dificultades:

- Me ha costado sobre todo encontrar profesoras dispuestas a ser parte del equipo directivo
- Me ha costado sobre todo encontrar profesores dispuestos a ser parte del equipo directivo

8º) ¿Cree usted que la tradición dificulta el acceso de la mujer a puestos directivos?

- Sí
- No

¿Por qué?:

9º) ¿Quiénes cree usted que son mayoritariamente elegidos en los centros educativos para desempeñar cargos de dirección y gestión?

- Hombres
- Mujeres
- No hay diferencias
- No sé

¿Por qué?:

10º) ¿Cuál cree que sería la forma más adecuada de resolver los problemas de disciplina con los que habitualmente se enfrenta como director/a?

(Elija las 3 más adecuadas)

- Ser firme y tomar decisiones rápidas que atajen el problema
- Aplicar la normativa vigente y el Reglamento de Régimen Interno del centro
- Desarrollar algún programa de mejora de la convivencia, procurando implicar a todo el centro
- Procurar resolver los problemas de disciplina de "puertas para dentro" y que no trasciendan
- Establecer relaciones personales con los implicados para "atraerles"
- No he tenido problemas de disciplina
- Otras (especificar):

11º) ¿Percibe que su labor como director/a está valorada por sus compañeros/as?

- Nada Poco Bastante Mucho

¿A qué cree que se puede deber?

12º) ¿Las relaciones con sus compañeros/as han variado desde que ocupa este cargo?

- Sí No

En caso afirmativo, ¿en qué aspectos?

- Ya no tenemos tanta confianza
 Me consideran "la oposición"
 El ejercicio del poder genera distancia en el trato y enfrentamientos a veces no queridos
 Me consideran "controlador/a" de su trabajo
 Otros aspectos (especificar):

13º) ¿Cuáles son los principales problemas con los que se ha encontrado a la hora de acceder o desempeñar el cargo?

- Encontrar un equipo directivo de confianza
 Falta de colaboración por parte de mi antecesor/a
 Falta de apoyo por parte del claustro de profesores/as
 Falta de preparación profesional para asumir esta responsabilidad
 Falta de apoyo de las familias
 Desconfianza respecto al apoyo de la Administración
 Otras:

14º) ¿Cuáles de las siguientes habilidades/competencias considera usted que debe tener un buen director/a por encima de todo? (Elija un máximo de 5)

- Capacidad de toma de decisiones rápida, incluso en situaciones difíciles
- Habilidades de comunicación, de empatía y de relación interpersonal
- "Mano izquierda" para saber conjugar situaciones a veces difíciles y conflictivas
- Capacidad de planificar y organizar
- Capacidad de generar colaboración entre el profesorado
- Dar buena imagen del centro
- Saber mediar en los conflictos que surgen en el centro
- Crear un clima de confianza
- Imponer orden
- Capacidad de obtener y gestionar recursos
- Otras (especificar):

15º) Tras su experiencia en el cargo ¿considera que es un buen director/a?

- Sí
- Creo que necesito todavía mejorar muchos aspectos
- Tengo muchas dificultades a la hora de desempeñar este cargo
- No me siento capacitado/a como director/a
- Otras (especificar):

16º) ¿En qué grado cree usted que en su centro existe un trato profesional diferente en función del sexo?

- Nada Poco Bastante

Mucho

¿Por qué?:

17º) A su juicio, las mujeres que ocupan cargos de dirección en los centros educativos son:

- Muchas Las adecuadas en relación al total del profesorado Pocas
En caso de que considere que son pocas, ¿a qué cree usted que se debe esto?

- Falta de ambición o interés
 Por responsabilidades familiares
 Falta de apoyo de los compañeros/as
 No encontrarse capacitadas
 Escala de prioridades
 Otras (especificar):

18º) ¿Cree que el hecho de ser hombre o mujer tiene ventajas específicas para desempeñar un cargo directivo en un centro educativo?

- Sí No
En caso afirmativo, trate de identificar las más relevantes.

Ventajas de ser profesora:

Ventajas de ser profesor:

19º) ¿En qué tipo de equipos de dirección prefiere trabajar?

- Sólo hombres Sólo mujeres Mixto No tengo preferencias

¿Qué razones fundamentan estas preferencias, en caso de haberlas?

20º) Elija 3 características que considera más valiosas en el ejercicio de la dirección

- Responsabilidad Preparación gestora Sensibilidad y diplomacia
 Autoridad Tolerancia Inteligencia Don de gentes

21º) En igualdad de condiciones profesionales, ¿cree que existe algún tipo de discriminación por razón de género para acceder a un puesto de dirección? (puede elegir varias)

- Sí No

En caso afirmativo, explique los motivos:

- Presunción de la valía del hombre
 Dificultad para acceder a puestos técnicos por parte de las mujeres
 Dedicación de la mujer a la familia
 Mayor confianza en la capacidad de toma de decisiones de los hombres
 Inseguridad y miedo para asumir responsabilidades por parte de las mujeres
 Mayores niveles de exigencia a las mujeres
 Otros (especifique):

22º) ¿En qué grado considera que las actividades domésticas y familiares, que usted realiza a lo largo del día, condicionan su rendimiento profesional?

- Nada Poco Bastante Mucho

23º) ¿Se siente usted criticado/a o no reconocido/a en su tarea como director/a?

- Nada Poco Bastante Mucho

En caso afirmativo, ¿por quién?:

- Por propios compañeros/as
 Por la Administración
 Por las familias del alumnado
 Por el alumnado
 Por el Servicio de Inspección
 Por otros/as (especificar):

24º) ¿Considera usted que se acepta de la misma manera una “orden” o una “corrección” que provenga de un hombre que de una mujer?

- Se acepta más de un director que sea hombre
 Se acepta más de una directora que sea mujer
 No hay diferencias
 No sé

En caso de que considere que hay diferencias, ¿a qué cree que puede ser debido?:

25º) ¿Cuáles de las siguientes habilidades/competencias considera usted que posee de cara a acceder y desempeñar el puesto de director/a?

- Habilidades de liderazgo
- Capacidad de dinamización de grupos y de generar colaboración entre el profesorado
- Capacidad de toma de decisiones rápida y en situaciones difíciles
- Habilidades de comunicación, de empatía y de relación interpersonal
- "Mano izquierda" para saber conjugar situaciones a veces difíciles y conflictivas
- Dar buena imagen del centro
- Saber mediar en los conflictos que surgen en el centro
- Tener buenas relaciones con las familias del alumnado
- Saber planificar y organizar
- Capacidad de gestión económica y de obtención de recursos
- Capacidad de tolerancia a las frustraciones
- Otras (especificar):

26º) ¿Cuando usted tiene problemas o situaciones conflictivas en el ejercicio de la dirección, tiende a buscar ayuda o asesoramiento?

- Sí No
- En caso afirmativo, más habitualmente:**
- Preferentemente con hombres
- Preferentemente con mujeres
- No tengo preferencias

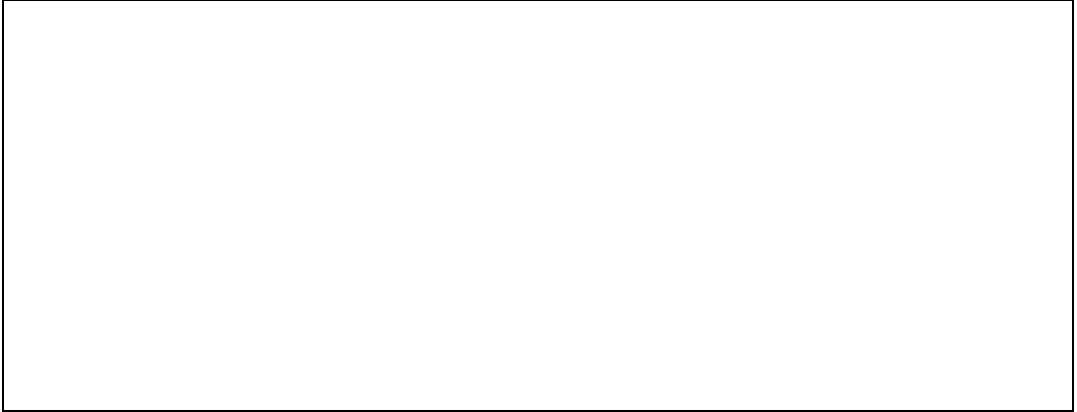
27º) Entiende la dirección más como

- Gestión Trabajo en equipo Poder de decisión

28º) Señale aproximadamente el número de horas semanales que invierte en las siguientes tareas

- Administrativas y de gestión
- Liderazgo pedagógico y coordinación
- Contacto con familias
- Información
- Control
- Representación
- Otras (especificar):

Observaciones:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for writing observations. It occupies the upper middle portion of the page.

Modelo de cuestionario para profesoras

CUESTIONARIO PARA PROFESORAS

Este cuestionario tiene por objeto recoger información sobre algunas condiciones destacables de la labor directiva en centros educativos. Servirá para conocer algunos de los aspectos básicos del funcionamiento de los centros relacionados con la calidad de la enseñanza. Nos interesa conocer su opinión para ver el punto de vista de las mujeres respecto a su acceso a los cargos de dirección en los centros de educación.

Como en todo cuestionario, no hay respuestas CORRECTAS o INCORRECTAS, sino la expresión de sus opiniones y percepción de la realidad educativa.

Todos los datos recogidos en este cuestionario son de carácter anónimo y serán tratados de forma rigurosamente confidencial. Los resultados finales de esta investigación se les enviará, en caso de que lo soliciten a este e-mail: dfcedg@unileon.es. Ante cualquier duda o necesidad de aclaración se pueden poner en contacto con el director de la investigación, Enrique Javier Díez Gutiérrez (tfno: 987291437 o en el correo electrónico anterior)

GRACIAS POR SU VALIOSA AYUDA Y POR EL TIEMPO DEDICADO

DATOS PROFESIONALES

Estado civil:	<input type="text"/>
Edad:	- 30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46-50 <input type="checkbox"/> 51-55 <input type="checkbox"/> 56-60 <input type="checkbox"/> + 60 <input type="checkbox"/>
Hijos/as:	Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N° de personas a su cargo (ascendientes y descendientes): <input type="text"/>
Titulación Académica:	Diplomatura <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/>
Años de experiencia docente:	<input type="text"/>
¿Ha desempeñado en alguna ocasión el cargo de...?	
Jefe de Estudios:	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Años: <input type="text"/>
Secretaria:	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Años: <input type="text"/>
Directora:	~ Sí ~ No Años: <input type="text"/>
¿Le gustaría o aceptaría ser directora de su centro o de otro?:	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Tengo dudas <input type="checkbox"/> Nunca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CENTRO

Centro de:	<input type="checkbox"/> Infantil <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Educación Especial
Tipo de centro:	<input type="checkbox"/> Urbano <input type="checkbox"/> Urbano-periférico <input type="checkbox"/> Rural <input type="checkbox"/> CRA
N° de profesoras del centro:	<input type="text"/> N° de profesores del centro: <input type="text"/> N° de alumnos/as del centro: <input type="text"/>

CUESTIONARIO

1º) ¿Qué aspectos consideraría que se verían afectados por el tiempo que requerirían las tareas de dirección?

- Mi dedicación a las clases
- La preparación previa de las clases
- La atención que puedo prestar a los estudiantes, a sus problemas, etc.
- Mis responsabilidades familiares.
- Mi tiempo personal fuera del centro
- El estrés que esa función supondría
- Otros aspectos (especificar)

2º) ¿Qué incentivos consideraría usted como tales a la hora de presentarse o desarrollar la tarea de dirección?

- Mayor remuneración
- Liberación total o parcial de la docencia mientras se ejerce
- La satisfacción personal y la experiencia adquirida
- Oportunidad de mejorar la realidad educativa de mi centro
- El ejercicio del poder
- El prestigio social que conlleva este cargo
- Otros incentivos (especificar)

3º) ¿Cómo cree que reaccionaría usted, ante una situación en la que, como directora, tuviera que “llamar la atención” a algún profesor/a?

- Personalmente, de forma firme y decidida
- Tratando de negociar con el profesor/a una solución que satisfaga a ambos
- Procurando evitar esa situación
- Buscando apoyo en la Inspección para que sea ésta quien intervenga
- Acordando con el equipo directivo la forma de intervenir
- Otras formas (especificar):

4º) Se puede ejercer la dirección de una forma más personal (cuando el director/a es quien toma básicamente las iniciativas) y de una forma más colegiada (tomando las iniciativas con el equipo directivo y con los profesores/as). ¿De cuál de ellas, se muestra usted más partidaria?

- Considero más adecuado el estilo personal
 - Considero más adecuado el estilo colegiado
 - Según para que cosas es conveniente uno u otro
- ¿Por qué?

5º) Ordene de mayor (1) a menor (6) importancia, según su opinión, las siguientes tareas para el ejercicio de la dirección en un centro educativo:

- Gestión y tareas de organización
- Coordinación de la docencia
- Fomento del rendimiento del alumnado
- Favorecer un buen clima personal
- Localización y provisión de recursos
- Representación del centro

6º) ¿Qué razones cree que provocan el que muchas profesoras no quieran ser directoras, teniendo que ser propuestos por la Administración? (elija las 3 más importantes)

- Por no ser suficiente el complemento económico que se percibe
- Porque aumenta considerablemente el trabajo
- Porque no lo pueden compatibilizar con sus responsabilidades familiares
- Porque se dan enfrentamientos con compañeros/as y cuando se deja el puesto se vuelve a ser como ellos
- Porque el profesorado no se siente capacitado para esa labor
- Por encontrarte entre varios frentes que dan muchos conflictos
- Porque no existe compromiso profesional con la enseñanza y con su mejora
- Por la desmoralización general del profesorado
- Porque hoy hay mucha politización de estos cargos directivos
- Otras (especificar):

7º) ¿Cree usted que la tradición dificulta el acceso de la mujer a puestos directivos?

Sí No

¿Por qué?:

8º) ¿Quiénes cree usted que son mayoritariamente elegidos en los centros educativos para desempeñar cargos de dirección y gestión?

Hombres Mujeres No hay diferencias No sé

¿Por qué?:

9º) ¿Cuál cree que sería la forma más adecuada de resolver los problemas de disciplina con los que habitualmente se pudiera enfrentar como directora? (Elija las 3 más adecuadas)

- Ser firme y tomar decisiones rápidas que atajen el problema
- Aplicar la normativa vigente y el Reglamento de Régimen Interno del centro
- Desarrollar algún programa de mejora de la convivencia, procurando implicar a todo el centro
- Procurar resolver los problemas de disciplina de "puertas para dentro" y que no trasciendan
- Establecer relaciones personales con los implicados para "atraerles"
- No he tenido problemas de disciplina
- Otras (especificar):

10º) ¿Cree vd. que su labor como directora estaría valorada por sus compañeros/as de igual manera que la de un hombre?

Sí No

¿Por qué?

11º) ¿Cree que las relaciones con sus compañeros/as variarían en el caso de que vd. ocupara ese cargo?

- Sí No

En caso afirmativo, ¿en qué aspectos?

- No tendríamos tanta confianza
 Me consideraría "la oposición"
 El ejercicio del poder genera distancia en el trato y enfrentamientos a veces no queridos
 Me consideraría "controladora" de su trabajo
 Otros aspectos (especificar):

12º) ¿Cuáles de las siguientes habilidades/competencias considera usted que debe tener un buen director/a por encima de todo? (Elija un máximo de 5)

- Capacidad de toma de decisiones rápida, incluso en situaciones difíciles
 Habilidades de comunicación, de empatía y de relación interpersonal
 "Mano izquierda" para saber conjugar situaciones a veces difíciles y conflictivas
 Capacidad de planificar y organizar
 Capacidad de generar colaboración entre el profesorado
 Dar buena imagen del centro
 Saber mediar en los conflictos que surgen en el centro
 Crear un clima de confianza
 Imponer orden
 Capacidad de obtener y gestionar recursos
 Otras (especificar):

13º) ¿En qué grado cree usted que en su centro existe un trato profesional diferente en función del sexo?

- Nada Poco Bastante Mucho

¿Por qué?:

14º) A su juicio, las mujeres que ocupan cargos de dirección en los centros educativos son:

- Muchas Las adecuadas en relación al total del profesorado Pocas

En caso de que considere que son pocas, ¿a qué cree usted que se debe esto?

- Falta de ambición o interés
 Por responsabilidades familiares
 Falta de apoyo de los compañeros/as
 No encontrarse capacitadas
 Escala de prioridades
 Otras (especificar):

15º) ¿Cree que el hecho de ser hombre o mujer tiene ventajas específicas para desempeñar un cargo directivo en un centro educativo?

- Sí No

En caso afirmativo, trate de identificar las más relevantes.

Ventajas de ser profesora:

Ventajas de ser profesor:

16º) ¿En qué tipo de equipos de dirección preferiría trabajar?

- Sólo con hombres Sólo con mujeres Mixto
 No tengo preferencias

¿Qué razones fundamentan estas preferencias, en caso de haberlas?

17º) Elija 3 características que considera más valiosas en el ejercicio de la dirección

- Responsabilidad Preparación gestora Sensibilidad y diplomacia
 Autoridad Tolerancia Inteligencia Don de gentes

18º) En igualdad de condiciones profesionales, ¿cree que existe algún tipo de discriminación por razón de género para acceder a un puesto de dirección? (puede elegir varias)

- Sí No

En caso afirmativo, explique los motivos:

- Presunción de la valía del hombre
 Dificultad para acceder a puestos técnicos por parte de las mujeres
 Dedicación de la mujer a la familia
 Mayor confianza en la capacidad de toma de decisiones de los hombres
 Inseguridad y miedo para asumir responsabilidades por parte de la mujeres
 Mayores niveles de exigencia a las mujeres
 Otros (especifique):

19º) ¿En qué grado considera que las actividades domésticas y familiares, que usted realiza a lo largo del día, condicionan su rendimiento profesional?

- Nada Poco Bastante Mucho

20º) ¿Considera usted que se acepta de la misma manera una “orden” o una “corrección” que provenga de un hombre que de una mujer?

- Se acepta más de un director que sea hombre
 Se acepta más de una directora que sea mujer
 No hay diferencias
 No sé

En caso de que considere que hay diferencias, ¿a qué cree que puede ser debido?:

21º) ¿Cuáles de las siguientes habilidades/competencias considera usted que posee de cara a acceder y desempeñar el puesto de director/a?

- Habilidades de liderazgo

- Capacidad de dinamización de grupos y de generar colaboración entre el profesorado
- Capacidad de toma de decisiones rápida y en situaciones difíciles
- Habilidades de comunicación, de empatía y de relación interpersonal
- "Mano izquierda" para saber conjugar situaciones a veces difíciles y conflictivas
- Dar buena imagen del centro
- Saber mediar en los conflictos que surgen en el centro
- Tener buenas relaciones con las familias del alumnado
- Saber planificar y organizar
- Capacidad de gestión económica y de obtención de recursos
- Capacidad de tolerancia a las frustraciones
- Otras (especificar):

22º) ¿Si vd. tuviera problemas o situaciones conflictivas en el ejercicio de la dirección, buscaría ayuda o asesoramiento?

- Sí No

En caso afirmativo, más habitualmente:

- Preferentemente con hombres
- Preferentemente con mujeres
- No tengo preferencias

23º) Entiende la dirección más como

- Gestión Trabajo en equipo Poder de decisión

24º) Señale aproximadamente el número de horas semanales que invertiría en las siguientes tareas si vd. fuera directora

- Administrativas y de gestión
- Liderazgo pedagógico y coordinación
- Contacto con familias
- Información
- Control
- Representación
- Otras (especificar):

25º) En caso de haber sido anteriormente directora ¿Cuál fue su experiencia?

Positiva Negativa Tuvo sus más y sus menos
Podría explicar por qué:

PREGUNTAS PARA ENTREVISTA A DIRECTORAS
--

SOBRE SUS EXPECTATIVAS ANTE EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN:

- ¿Qué la animó a presentarse para ser componente de un equipo directivo?
- ¿Cuáles eran sus expectativas acerca de la dirección antes de asumirla?
- ¿Qué circunstancias especiales concurrían en ese momento para plantearse?
- ¿Tuvo algo que ver su situación personal y/o familiar?
- ¿Le resultó muy difícil la decisión de presentarse a esta tarea?
- ¿Cuáles son los principales problemas con que se encontró a la hora de acceder al cargo?
- ¿Han cambiado sus expectativas acerca de la dirección después de un cierto tiempo (3 ó 4 meses) de asumirla? ¿Y en el momento actual?

SOBRE SU EXPERIENCIA PERSONAL EN LA DIRECCIÓN:

- ¿Cuánto tiempo lleva en la Dirección?
- ¿Tuvo problemas para completar su equipo directivo?
- ¿Está compuesto de hombres, mujeres o, más bien, es un equipo equilibrado?
- ¿En qué tipo de equipos se siente mejor trabajando: mixtos o sólo mujeres?
- ¿Qué expectativas tiene, actualmente, acerca de la dirección?
- ¿Cuáles son los aspectos que más le han compensado en su etapa como directora? ¿Y los que menos?
- ¿Han cambiado sus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro desde que pertenece al equipo directivo? ¿En qué sentido?
- ¿Cómo le gusta ejercer la dirección en el centro: de forma individual o colegiada? ¿Cuál de las dos cree que se correlaciona más con el estilo que mejor se ajusta a su carácter?
- ¿Encuentra en su equipo directivo el apoyo necesario para tomar las decisiones de forma colegiada?
- Normalmente, ¿encuentra dificultades para resolver los problemas de disciplina en el centro?
- En general, ¿cree usted que acepta de la misma manera una orden proveniente de una mujer que de un hombre?
- ¿Cuáles son los principales problemas que encuentra actualmente en el desempeño del cargo?
- Desde su particular punto de vista, ¿cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?
- De todos los aspectos relacionados con la tarea de la dirección, ¿qué situación o situaciones le resultan más complejas de resolver en la práctica?.

- Cuando tiene problemas que normalmente le afectan como directora del centro ¿busca ayuda o asesoramiento? ¿a quienes acude?
- ¿Se considera una buena directora? ¿en qué se basa?
- ¿Cree que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?
- ¿Le preocupa el tiempo que invierte en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?
- ¿Cómo es su reparto semanal de tareas de dirección entre: administración, liderazgo pedagógico, contacto con familias, alumnos, profesores, información, control, representación?
- ¿Volvería a presentarse para ser nuevamente directora?
- ¿Qué es lo que más le ha enseñado el ser directora?
- Si tuviera que dar un consejo a una mujer que está dudando si acceder, o no, a la dirección ¿que la diría?

SOBRE LAS TAREAS DE DIRECCIÓN:

- Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro, coordinación pedagógica. ¿algún otro que considere relevante?
- ¿Por qué cree que existen actualmente tantos problemas para responsabilizarse de las direcciones de los centros de forma voluntaria?
- ¿Cree que se valora suficientemente, por parte de los compañeros y compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?
- ¿Qué competencias y/o habilidades cree que son necesarias para ser una buena directora? ¿cuáles de estas competencias cree que son más valiosas?

VALORACIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN EQUIPOS DIRECTIVOS:

- ¿Cree que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro? ¿Por qué?
- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección: hombres o mujeres? ¿Por qué cree que se produce este fenómeno?
- ¿Cree que existe algún tipo de discriminación (implícita o explícita) hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?
- ¿Cree que hay pocas mujeres en los equipos directivos? ¿a qué atribuye este hecho?
- ¿A qué atribuye el hecho de que haya más mujeres secretarias que hombres secretarios ocupando este puesto en los centros educativos?
- ¿Cree que ser hombre es mejor (más adecuado) que ser mujer para desempeñar un cargo directivo? ¿Por qué?
- ¿Cree que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Transcripción de las entrevistas más significativas

A continuación transcribimos, literalmente, las entrevistas más significativas que se han realizado en esta investigación. Todas las entrevistas han sido digitalizadas en archivos de sonido, en formato wav, que puede ser leído, prácticamente, en todos los ordenadores con el programa Windows Media Player o cualquier otro similar. Estos archivos se han pasado a formato cd-rom y se acompañan como anexo a la investigación.

ENTREVISTA LET

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles 11 de Junio de 2003; Duración de la entrevista: 1:21:20

Identificación: LET.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: dos años

Responsabilidades familiares: una hija de 10 años

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Alumnado: 103. Profesorado: 12

- ¿Cómo llegaste a ocupar el cargo que desempeñas en la actualidad? ¿Fuiste elegida o nombrada por la Dirección Provincial?

No; no. Presenté yo el proyecto. Al anterior Director le dieron otro centro en el concurso de traslados y yo presenté un proyecto de dirección.

- ¿Qué es lo que te hizo a ti presentar un proyecto de dirección?

Pues un poco..., no me gustaba mucho como estaba el centro. Yo tenía mis ideas; en ese momento estaba trabajando también en otro tema que eran libros de texto... Entonces estaba acabando ese proyecto de libros y, pues..., por estar en la educación de otra manera; que no sólo fuera dando clase... Intervine en los textos, y ahora me apetecía intervenir en la gestión.

- ¿Cuando tú presentaste este proyecto, tus expectativas sobre lo que implica ser Directora es más o menos lo que te has encontrado, o no ha coincidido mucho el deseo con la realidad?

No; yo me lo imaginaba así. También es verdad que no he tenido problemas en el centro a nivel administrativo, pero yo creo que eso corta mucho,... de gestión complicada, de algún problema puntual que puede pasar en los centros, y eso no he tenido, pues he podido trabajar con cierta libertad; es decir, es verdad que he podido hacer cosas que tenía presente que quería hacer.

- ¿Tu situación personal (porque tú tienes una hija de 10 años) te influye negativamente? ¿contabas ya con ello? ¿te quita tiempo?

Me quita tiempo porque cualquier cosa que hagas te quita tiempo de otras cosas. Entonces tienes que priorizar. Con respecto a la familia, pues..., no, porque yo tengo una idea de familia, una idea de trabajo, una idea

de realización personal y creo que es perfectamente compatible todo; que incluso te da tiempo a muchas más cosas, a formación cultural..., bueno, a lo que quieras... Siempre que quieres una cosa sacas tiempo para ella.

- ¿Entonces, por qué crees que hay tantas mujeres que no se presentan a cargos de dirección?

Pues..., no sé. Por miedo al riesgo, a lo mejor; a que te tachen, porque yo creo que si una mujer hace algo mal se la tacha mucho antes y mucho más duramente que a un hombre. Y yo creo que eso sí que corta.

- ¿En tu centro hay más mujeres que hombres?

Todo mujeres. Estamos en la gloria. Doce espléndidas mujeres en un Claustro guay.

- Siempre se dice que entre las mujeres es más difícil decidir ser Directora. ¿Tu crees que eso es cierto?

Yo puedo saber lo que me ha supuesto a m. A mi no me supuso ninguna dificultad porque creo que esa decisión es algo que va mucho con tu forma de ser; pensar e implicarte en algo. Cada uno decidimos hasta dónde queremos implicarnos, y ya está.

- Entonces, ¿tú no has notado nada de eso de la rivalidad femenina, que tanto se habla?

No, porque los problemas que pueden haber existido en estos dos años en el Claustro ya estaban antes. Y se han ido resolviendo, antes de una manera y, ahora, de otra. Pero no ha sido producto de situaciones problemáticas que hayan surgido a raíz de estar una mujer en la dirección. Yo, al menos, así no lo he vivido para nada.

- Tú, como profesora, has estado en centros donde ha habido Directores y Directoras ¿Has notado cambios en el ejercicio de la dirección cuando era un hombre o mujer?

Pues, no. Yo lo que he visto, fundamentalmente, en las direcciones, como en cualquier otro sitio, son personas. El modelo de esa persona lo refleja en la dirección, en la clase, tomando un caf. Pero yo no he notado nada que signifique ¡ah, mira, parece que es un modelo de dirección femenina!

- Eso en cuanto a las direcciones, pero en cuanto a las personas del centro, al funcionamiento del centro ¿se nota alguna diferencia cuando el Director es un hombre o cuando la Directora es una mujer?

Yo creo que hay mayor implicación. Yo creo que estamos más dispuestas cuando decimos a un puesto de este tipo, decimos sí al puesto, y nos presentamos y hacemos un proyecto..., Luego, hay mucha más necesidad de gestionar de verdad y de hacer lo que estás pensando que quieres hacer; es decir... yo, por los modelos de dirección masculina que yo conozco, puede haber un objetivo propuesto que plantea, vale, estupendo, si no sale se pasa a otra cosa: bueno..., esto no sale, vamos a intentar esto otro. Sin embargo, yo creo que en el modelo femenino hay mayor insistencia: si no sale esto, preguntamos porqué no sale, y qué tenemos que cambiar para mantener ese objetivo, porque yo creo que una vez que decides que eso es importante, hay que buscar las causas para que eso no se lleve a cabo. Y yo, aquí, veo más intensidad a la hora de buscar el resultado de ese objetivo a cualquier nivel.

- ¿Cómo vio tu familia que te presentaras?

Fatal. No; vamos, quiero decir..., fatal. Todo fue decir "no lo hagas"..., en todo momento. Yo creo que fue también por el momento personal que yo estaba pasando. Pasé tres años de un trabajo bestial en la historia esta de los libros de texto, y ellos estaban viendo las horas que tenía que emplear, y decían: ahora que estamos esperando que acabes esto, vas y... Pero yo creo eso fue en los primeros momentos, luego ya he tenido apoyo como siempre,

cualquier cosa que me he propuesto hacer... Yo creo que es el proceso de mentalización... y que acaban diciendo, ¡bueno, si dice que lo va a hacer, lo hace!

- ¿Cómo lo ha visto tu hija?

Mi hija está en otro colegio. Ahora valora mucho más el trabajo de las profesoras en su colegio, porque ve el trabajo que yo llevo algunos días a casa o que no llevo a casa pero que llamo y digo no voy a llegar porque estoy haciendo no se qué... Yo sí que he visto que sobre todo este segundo año ella valora mucho más el trabajo que hacen los profes en su colegio. Que para hacer las cosas necesitan tiempo

- ¿Con los padres y las madres tu valoración es que se relacionan contigo igual que si fueras director o crees que hay alguna diferencia?

Lo que yo sí he notado en las madres del cole es que ven que es un modelo diferente. Pero no se si aprecian ese modelo diferente por ser mujer o ser hombre, o simplemente aprecian efectivamente que ha habido un cambio, que ha venido propiciado por una mujer, como podía haber sido propiciado por un hombre. No lo se si está así por un problema de género. No lo tendría claro

- ¿Qué crees que has cambiado en el centro?

Una cosa que he intentado potenciar a lo largo de estos dos cursos han sido las relaciones personales a todos los niveles. Me parece que el motor fundamental es el claustro de profesores. Eso lo he intentado desde el primer día. Y después de dos años, lo he visto gratamente durante este último trimestre cómo han mejorado mucho los pocos o muchos conflictos que había a nivel de claustro. Ha habido ahí un arranque a lo largo de estos meses que a mi me ha parecido muy positivo. Creo que eso, además, lo usamos más las mujeres. Creo que eso sí ha sido motivado y favorecido porque yo he estado en la dirección como mujer

- Cuando decidiste presentarte a la dirección y crear tu equipo de dirección ¿tuviste problemas? ¿Tu se lo planteaste a la gente y había gente que no aceptaba o te ponían muchas exigencias...?

No, no. En este momento éramos 12 profesores. Había un hombre..., y no hubo ningún problema porque la persona que más trabajó conmigo para darme el empujón final estaba dentro del Claustro y esa persona fue de Secretario, y yo no tuve ningún problema para crear equipo, y tenía claro que para ese proyecto yo iba a contar con esa persona...; también es verdad que he dejado de contar con esa persona, y tampoco he tenido problemas para contar con la siguiente...

- ¿En las reuniones de directores y directoras con la Dirección Provincial crees que hay diferencias en cómo participan ellas y ellos cómo se les escucha?

Las Directoras intervienen menos. A nivel de escuchar yo creo que es igual. Pero como el nivel de intervenciones es más masculino, los problemas que allí se plantean son de tipo administrativo. Y en educación yo creo que es importante, pero es lo menos importante. Yo creo que estamos poco atentos a problemas pedagógicos, educativos. Para esto casi nunca se tiene tiempo. Es una cosa que me preocupa. Fundamentalmente porque pierdo el tiempo allí y tengo muchas cosas que hacer en el colegio.

- ¿Tú crees que las reuniones de las mujeres se prolonga menos?

Pues no sé si es porque somos menos, efectivamente..., y es que el nivel de esas reuniones es tan técnica que al mejor nos ocupa mucho menos. Hay una serie de puntos de orden del día y si alguien se le estropea el programa de la renta del ordenador pues es como para decirle llama al técnico para que te lo resuelva... Pero es que reunir a los directores de centro, con la cantidad de problemática que hay en los centros, con una reforma educativa en marcha, con problemas de disciplina que todo el mundo, cuando salimos de allí contamos, y que las soluciones para eso no son fáciles..., pues, al mejor, las mujeres no intervenimos...

- ¿Quizá sea porque las mujeres estamos menos acostumbradas o nos atrevemos menos a hablar en público?

Efectivamente

- ¿Qué crees que has conseguido?

El ambiente que hay en el Claustro me parece estupendísimo. Fue uno de los objetivos prioritarios cuando yo entré en la dirección. Estaba el Claustro por un lado, la dirección por otra... Abrir la escuela..., yo creo que la escuela no tiene paredes..., para mí ha sido lo mejor. Me da la impresión que es un modelo femenino.

- ¿Te consideras una buena Directora?

Me considero una persona que me preocupa la didáctica, que estoy trabajando en un tema que a mí me encanta, que me apasiona, y que intento que la idea que yo tengo, hacerla, y no puedo andar con medias tintas y hay que implicarse hasta el fondo. Dentro de cuatro años, cuando acabe la legislatura, se podrá analizar con perspectiva cómo está el centro, cómo están los niños, qué ha cambiado..., pero así en principio yo creo que ha sido positivo, pero es muy poco tiempo.

- ¿Pero tú, ahora mismo, te encuentras satisfecha?

Eso sí; muy satisfecha. Sobre todo, tranquila. Las cosas que he hecho las he hecho pensando y sopesando los pros y los contras.

- Si tuvieras que aconsejar a una mujer que está pensándose presentarse a un cargo de dirección, ¿qué la dirías?

Primero, que sí; que se pueden hacer muchas cosas. Yo me he dado cuenta que hasta que no estás en ese puesto no sabes hasta qué punto puedes gestionar y decidir modelos. A mí es lo que me parece más interesante.

- O sea, ¿tiene un gran poder la dirección?

Sí, sí. Claramente.

- ¿De todas las funciones que conlleva el cargo de dirección, a cuál te dedicas mejor?

Al liderazgo pedagógico las 24 horas. Jamás he dedicado una hora más por acabar un papel. Y sí me he quedado más de una hora y más de dos, para intentar que el liderazgo pedagógico tenga un sentido.

- Parece que el control es una de las tareas más difíciles de la dirección, sobre todo para las mujeres ¿Crees que las mujeres tienen más dificultades en esto que los hombres?

Hay una serie de leyes y normas de obligado cumplimiento, que todo el mundo sabemos (horarios de entrada, salida, exclusivas...). Yo, por supuesto, que desde el primer momento no voy a estar controlando... Sin embargo, hay personas que necesitan que otros le estén controlando, porque no todos tenemos el mismo nivel de responsabilidad. Están establecidos los permisos y normas y se aplica la ley tal cual. Si alguien me dice que necesita faltar, me rellena el parte yo se lo firmo...y a continuación me trae el justificante y yo no investigo más. Lo importante es que tenemos que hacer y hacerlo. A mí lo que me interesa de verdad es el trabajo de cada persona.

Cuando hay que aplicar la normativa vigente se hace y eso no tiene que ocasionar conflictos.

- ¿Qué crees que has aprendido en estos dos años?

A observar muchísimo y a darme cuenta de que la primera impresión a veces vale..., pero otras muchas no. No son lo mismo las personas como las conoces en el trabajo que fuera del trabajo, tomando un pincho de tortilla; ahí te llega mucha más información. Eso me lo han enseñado muchísimo estos años con las madres, en la relación con las familias.

- Cuando tienes que contrastar alguna idea, ¿en quién te apoyas, en quién buscas asesoramiento o información?

Llamo a compañeros de dirección cercanos. Si la cosa es muy grave por alguna circunstancia, a la primera persona que vea incluido el cartero; y si ya es algo más técnico, busco asesoramiento técnico.

- ¿En qué tipo de equipo directivo te sientes más cómoda como Directora, en un equipo mixto o de mujeres?

No hemos tenido muchos hombres, pero algunos sí. Cada curso hemos tenido uno, uno cada año; este año teníamos otro pero está de baja, pero le invitamos a todas las actividades complementarias del centro.

- *O sea, que son más interesantes los equipos mixtos.*

Sí, sí; como la vida. Lo mixto es estupendo.

- ¿Por qué crees que hay tan pocas mujeres en los cargos directivos?

Lo que yo veo es que hay que dedicar mucho tiempo y nuestro problema puede ser el que queramos dedicarle todo ese tiempo..., no veo otro la verdad.

- ¿Crees que el profesorado valora suficientemente el trabajo de los equipos directivos?

....Sólo conozco mi caso. Yo me siento valorada...¡de verdad!: Yo creo que cuando tú das cosas, antes o después te devuelven cosas

- ¿Quiénes crees que son elegidos con más frecuencia para Director, hombres o mujeres?

Hombres, claramente

- ¿Y los Jefes de Estudios?

Aquí no lo tengo yo tan claro. Por lo que conozco, siguen predominando hombres. Pero no tengo suficientes datos. Secretarías, hay más mujeres.

- ¿Será porque en las Secretarías hay menos trabajo?

No. Yo creo que es por un problema cultural, sin más. Además, como lo políticamente correcto es que tiene que haber alguna mujer en los cargos directivos, porque si no el equipo directivo... Bueno, pues la metemos aquí de Secretaria... Y tampoco es un problema de intención. No es un problema que las personas que lo hagan así lo hagan a mala leche; ni se lo plantean...,no. yo creo que ni siquiera lo han reflexionado.

- Cuando se eligen hombres para Directores, ¿en qué se está pensando? ¿Por qué se les elige más?

Se sigue pensando que el hombre sabe mejor dar la cara ante los problemas. Se sigue teniendo la idea de que ante un problema lo que dice un hombre parece que impone más. Además, si la solución la da un hombre, como que se acepta mejor. Yo creo que es por eso.

También al ser los centros más grandes. Cuanto más grandes son, más alumnos, más profesores, más complejos y se crean conflictos más serios y se sigue pensando que un hombre ante esos conflictos, de cara al exterior, y no creo que tanto de cara al centro, sino de cara al exterior, da más imagen de poder él.

ENTREVISTA LEV

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles 12 de Junio de 2003; Duración de la entrevista: 1:01:02

Identificación: LEV

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: veinte años

Tiempo de ejercicio de la dirección: un año

Responsabilidades familiares: casada con dos hijas de 13 y 8 años

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Alumnado: 400. Profesorado: 37

- ¿Te presentaste tú al cargo de dirección?

No. Me nombró la Administración, al no haber ninguna candidatura. Al marcharse la anterior Directora por traslado, y yo estar acreditada, me nombraron a mí.

- El hecho de estar acreditada, ¿quiere decir que, en algún momento, pensaste en presentarte?

No. Me acreditaron por estar cuatro años en equipo directivo, en el cargo de Secretaria.

- ¿Esperabas que la dirección fuera esto?

Yo pensaba que el cargo de dirección era un cargo complicado, en cuanto a papeleo, relación con otras instituciones, etc. Pero esto, quizás, no es lo que más me ha costado a mí. A mí me ha costado el paso de ser compañera a ser jefe de personal.

- ¿Crees que se acepta de forma diferente una orden dependiendo si viene de un Director o de una Directora?

Yo no quisiera tener esa opinión, pero el resto de mi equipo directivo cree que cuando es un hombre el Director se asimila más por el resto del personal del centro el mando que cuando es mujer, que parece que se asimila menos. Este curso, que he tenido que tratar mucho con otras instituciones por las obras, mi trato ha sido más con hombres, porque en esos puestos había más hombres, y algunas veces me pareció que me escuchaban menos, se me hacía menos caso o se me tenía menos en cuenta; pero luego, todo era igual.

- De todo lo que conlleva la dirección ¿a qué dedicas más tiempo?

Este curso, a gestión.

- ¿Te gusta ser Directora, estar en el equipo directivo?

No. Cuando accedes al cargo piensas que se puede hacer más; cuando estás aquí, ves que no se puede hacer tanto como creías. Y ahora he notado que me he alejado del aula y de los alumnos. Es difícil el intentar sacar proyectos adelante, que el centro tenga otra dinámica.

- En el claustro, ¿con quién tienes más dificultades, con profesoras o con profesores?

Aquí hay mayoría de profesoras; por lo que más, con profesoras.

- En las reuniones de directores a nivel provincial, ¿qué hay más, hombres o mujeres?

Hay muchos más hombres. Y luego piensas: ¿cómo es posible que haya tantos hombres si mayoritariamente en los centros son mujeres?.

- En esas reuniones, ¿participan más los hombres o las mujeres?

Yo creo que por un igual, pero las preocupaciones son distintas y las maneras de enfocarlas son diferentes. Cuando salimos de esas reuniones, hablamos unos con otros por los problemas comunes que tenemos y veo que ellos me parece que son más fríos, porque los problemas no los llevan tanto al lado afectivo, ellos los ven más como un problema profesional, lo cual les viene muy bien porque les afecta poco a su vida personal. Las mujeres los interiorizamos más, los hacemos más personales, y eso incide mucho a nivel personal.

- ¿Cuáles son los problemas de Directoras y Directores? ¿Son los mismos?

Sí; son los mismos porque hablas con otros compañeros, Directores, de los problemas que tienes en el centro y son muy parecidos a los suyos. La frase "eso pasa en todos los colegios", igual a él le consuela, pero a mí no. Igual es que nosotras les damos más vueltas, intentamos caer bien a todo el mundo y llevamos bien con todo el mundo –ese es un fallo que me decía este Director de las mujeres-, y eso es imposible, caer bien a todo el mundo. Y ellos no..., ellos están ahí, hacen su labor y no se preocupan de las relaciones personales... El clima, el hablar con todos, el relacionarse bien con todo el mundo, el preguntarle a fulanito por esto, el tener en cuenta las preocupaciones de todos, el ir a la sala de profesores, el seguir relacionándote..., y a veces tienes que darte cuenta que eso no es posible.

- Cuando tú dijiste que te ibas a presentar como Directora, ¿qué te dijeron en tu casa?

Yo ya había estado en el equipo directivo 6 años, como Secretaria, y el último año lo pasé muy mal. Hay gente que sale escaldada de los equipos directivos, y yo estuve en ese caso ese último año, salí muy mal. Se me complicó con la supresión de plaza... Cuando yo lo planteo que voy a ser Directora, pues de entrada no gustó, a mi marido, no a mis hijas que no tienen opinión al respecto. Me decía cómo te vas a volver a meter en algo en lo que ya te caíste. Creí que iba a llevarlo peor, pero me ha ayudado bastante y me ha servido mucho oír en mi casa "lo estás haciendo muy bien", y eso me levanta mucho la moral, aunque luego llegues aquí y te estrelles.

- Y tus hijas, ¿esto les hace tener una imagen de que las mujeres pueden hacer muchas más cosas? ¿Crees que esa imagen para ellas les ha cambiado?

A mis hijas, por lo que yo tanteo, no les hace especial ilusión que yo sea Directora. Para mis hijas mi trabajo siempre ha sido dar clase, estar con niños... Entonces, ahora ven que no les doy clase, ni enseño, ni nada... Entonces, he tenido que oír de mi hija, "claro como tú ahora no trabajas". Claro porque como mi trabajo es el otro, ahora no trabajo, estoy aquí, en mi despacho, me siento en el sillón maravilloso, y me pagan el sueldo a final de mes. Y me ha dejado sorprendida. El trabajo que ella piensa que es el mío y que ella no me ve realizar.

- Cuando tú planteas las dificultades que tienes en el trabajo, ¿crees que ellas no están pensando qué valiente es mamá, mira cómo pelea?

No. Delante de ellas no lo hago. Pueden enterarse, pero esto no se lo comento yo a ellas. Cuando estábamos de mudanzas, y que tuve que ir el sábado al colegio..., y esas cosas..., que ves que te marchas porque es sábado..., y qué ¿donde vas?..., y que vas al colegio, y que no se trabaja. Pero los temas más relacionados con la dirección, procuro no hablarlos delante de ellas, porque si no, ¡pobres de ellas!. Yo, lo que quiero es que estudien y que trabajen, y les doy una visión negativa de mi trabajo, quieras que no, les puede afectar de cara al futuro y decidir ser ama de casa, ¡anda que no!, ¡con la cantidad de problemas que tiene!...

- En el equipo directivo que habéis formado, ¿son todas mujeres?

No por nada en especial, sino porque coincidió así.

- Lleváis el equipo de forma muy colegiada, tomando las decisiones en equipo. ¿Crees que hay diferencia en la forma de trabajar donde el Director es hombre? Tu que has tenido experiencia en otros centros con Directores...

Sí que es verdad que yo, por ejemplo, igual por miedo a tomar una decisión en la que luego me equivoque, que si es un hombre no lo tiene, o por el funcionamiento del equipo en sí (...), formado sobre una base en la que estamos las tres de acuerdo y las tres en ello, yo siempre suelo hablar todas las cosas con ellas, aunque la última en tomar la decisión sea yo, pero ellas siempre tienen conocimiento de todo. En otros equipos en los que he estado, en los que éramos mujeres las del equipo, y el hombre era el Director, nos enterábamos de menos cosas y creo que aquí pasaba lo mismo, cuando el hombre era Director. Tomaba las decisiones muchas veces, y la Secretaria y la Jefa de Estudios no intervenían en esas decisiones, ni siquiera se enteraban. Luego, claro, te das cuenta cuando preguntas "oye, esto que me he enterado de esto...", "¡ah!, no sé; eso sería él, el que lo ha decidido".

- Cuando tú estuviste en otros equipos, en vez de Secretaria, ¿no pensaste en presentarte a Directora?

No. Ni creo que me lo vuelva a plantear de aquí a que me jubile.

- ¿Por qué crees que se elige con más frecuencia a un hombre Director, habiendo tantas profesoras?

Cuestiones de educación, pienso. Siempre se ha visto más a los hombres mandando que a la mujer, a todos los niveles, no sólo en magisterio. Se les ve igual más descuidados de otras labores, sobre todo cuando coincide que la mujer es casada. Entonces se piensa que el hombre está más liberado de las cargas familiares.

- Para tí, el compatibilizar el cargo con las responsabilidades familiares, ¿es un inconveniente?

En algunos momentos, pero no siempre. Yo tengo a las niñas mayores. Si tuvieran otras edades, igual sí. Aunque, también, pienso, que desde que la mujer decide trabajar, tiene que dejar su casa solucionada. Yo lo que no puedo es intentar trabajar, atender a mis hijas, estar allí presente y demás. Sé que tengo que delegar parte de mis funciones en una guardería, en una persona que esté en casa, en un familiar o en quien sea. No soy Dios y no puedo estar en dos sitios a la vez.

- Dices que no te vas a volver a presentar pero el mero hecho de no hacerlo ¿Por qué causa sería?

Las cuestiones de compatibilidad entre vida familiar y laboral no sería. Por cuestiones profesionales. Porque yo veo que hay gente que coge estos cargos profesionales, porque lo ves y te lo cuentan..., y que llamamos con desprecio los "huidores de la tiza"... Gente que, igual hizo magisterio porque no le quedó otro remedio, pero que realmente el dar clase y estar con niños no le gusta y la única salida que tienen, siendo maestro, son los cargos directivos: se liberan de horarios, hacen otro tipo de tareas. No es ese mi caso. Magisterio me gusta, me gusta dar clase... Me siento más realizada dando clase, que estar aquí. Puedes hacer más cosas, tienes más libertad.

- Tú, que has tenido experiencia en equipos directivos dirigidos por hombres y por mujeres, ¿qué ventajas verías en los equipos directivos dirigidos por hombres y en los dirigidos por mujeres?

Pues, no los sé... Quizás, que cuidamos más los detalles, que nos preocupamos más por nuestros alumnos, a nivel "madres" entre comillas, más por los problemas que puedan tener los compañeros, los alumnos, los padres. Te preocupas más por las cuestiones de aspecto estético del centro. Yo creo que esas cosas si las cuida más una mujer que un hombre.

- Y con los padres y las madres, ¿crees que es igual?

Yo creo a ese respecto que sí. Los padres, mientras vean que es una persona que está ahí, que se molesta, que les recibes, te tratan exactamente igual, siendo hombre que mujer.

- ¿Qué crees que has conseguido?

He conseguido muchas cosas que pensaba que eran difíciles de conseguir (...). Que tengo de capacidad de convencer al otro de que verdaderamente es necesario lo que yo pido y que lo necesito y que saque el dinero de donde sea. Yo pensé que esa capacidad no la tenía, porque yo, aunque no lo parezca, soy una persona muy tímida, me cuesta hablar en público y, sobre todo, a gente que está por encima de mí, como puede ser un alcalde, etc. (...) Eso me ha sorprendido de mí misma, esa faceta que yo no conocía de mí misma.

- ¿Crees que las mujeres, como Directoras, pueden llegar a aprender esas competencias?

Más que los hombres. Porque a mí se me dijo: en el momento en que te sientes en ese sillón, olvídate del Ayuntamiento, porque siempre ha pasado de nosotros y nunca nos ha hecho caso. Yo, lo que sí que he hecho, es entrevistarme directamente con él, porque aquí nunca se han hecho las cosas de hablar directamente. Los intermediarios a veces son muy buenos, y otras veces malos. Y cuando he querido tratar algo suficientemente importante, lo he tratado directamente con el responsable (Alcalde, Director Provincial, etc.) Y de momento me ha salido bien. Igual a veces no sabemos pedir o cómo pedirlo. Un hombre para eso es más orgulloso, y piensa que se lo van a dar. A las mujeres no nos importa pedir, porque estamos más acostumbradas.

- ¿Qué cosas has aprendido, sobre todo sobre ti misma?

He aprendido a observar a los demás, a escuchar al otro, lo que realmente me está diciendo, que no es lo mismo que lo que está hablando. A conocer a mis compañeros, que desde aquí les conoces a todos, facetas de ellos que no conocías. Desde este lado se ven las cosas diferentes.

- Para las alumnas, ¿tú crees que es interesante que haya mujeres Directoras?

Igual.

- ¿Y qué dijeron tus amistades respecto a ser Directora?.

Que qué ganas tenía de meterme en estos berenjenales, si, total, ya tengo mi trabajo y mi sueldo. ¿Para qué me busco complicaciones? O sea; para mí, son "complicaciones", para un hombre, es estatus, poder. Para las mujeres, es buscarte complicaciones. Es verdad que existen complicaciones, pero para los hombres muy bien, pero para las mujeres...

- A pesar de las complicaciones, ¿tú ahora no te sientes satisfecha?

Sí. (...)

ENTREVISTA ME

DATOS DE LA ENTREVISTA

Jueves 12 de Febrero de 2004; Duración de la entrevista: 51:02

Identificación: ME

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: veinticuatro años.

Tiempo de ejercicio de la dirección: Fue directora en zona urbana 3 años y en zona rural 4 años (en dos provincias diferentes).

Responsabilidades familiares: casada

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

- ¿Cómo llegaste a ocupar el cargo que desempeñas en la actualidad?

En Canarias porque surgió así. En Málaga porque había un conflicto muy fuerte con el anterior equipo directivo y planteo hacer una propuesta de equipo directivo. Mis compañeros consideraron que yo era la más idónea para presentarme como Directora. Era un equipo mixto: 2 mujeres y 1 hombre. Considero que mixto es más equilibrado. Los puntos de vista y de análisis son diferentes y el equipo mixto permite equilibrarlos.

- ¿Cuáles eran tus expectativas al ocupar el cargo de Directora?

Pensaba que las cosas se podían hacer de otra forma; que el centro podía funcionar de otra forma y quería hacer lo posible para que fuera así.

- Tareas de dirección que te han resultado más difícil:

El trato o resolver conflictos con los compañeros. La autoridad en los centros educativos no existe, porque esos compañeros y compañeras seguirán siendo compañeros y compañeras antes y después. Con los compañeros siempre tienes que estar cuidando la relación.

- ¿Lo hace igual una Directora que un Director?

Yo creo que le cuesta más trabajo al hombre porque los hombres, en un momento determinado, pegan un bocinazo..., pero la mujer tiende más al diálogo, a reunirse para aclararlo, más a la mediación. El hombre tiene menos paciencia.

- ¿Se aceptan igual las órdenes de un Director que de una Directora?

Creo que no; pero depende mucho de la forma de ser de las personas. En los lugares donde yo he estado y en la época en que fui Directora (que fue hace varios años) se valoraba mucho que fueras del norte, porque había una falsa imagen de que te expresabas mejor.

- Cuando decidiste presentarte, ¿qué te decían tus amigos/as y la familia?

Mi familia estaba lejos. Yo no tenía pareja y mi círculo de amistades coincidía con el del trabajo, así que me animaron. Pero sí es cierto que para que una mujer se presente a la dirección pesa mucho el apoyo que le den sus amistades, sus amigos, tanto por las cosas prácticas, horarios, como por el apoyo que eso supone.

- ¿La relación con la Administración Educativa es la misma, tanto si eres Director como si eres Directora?

Yo creo que sí, aunque poco caso hacen a unos y a otros. Ahora yo veo al Director de mi centro que, quizás por ser de allí, tiene más redes de apoyo, conoce a más gente y eso le facilita...

- ¿Cuál crees que es la relación que existe entre mujeres y hombres desempeñando cargos directivos?

Debemos estar alrededor de un 10% en cargos directivos. Las responsabilidades familiares son el principal problema. Si tengo todo lo que tengo en casa, ¿me voy a echar todo esto encima? Las personas se retienen.

- Ante la elección de un Director o Directora, ¿tendría la mujer las mismas posibilidades?

Yo creo que depende mucho del grupo humano: depende de las personas. Pero yo creo que tendría las mismas posibilidades. Si tiene un proyecto o una idea, tendría las mismas posibilidades.

- ¿Te has sentido discriminada alguna vez?

No; nunca. Cuando he tenido que plantear un problema, lo he hecho; y cuando han tenido que valorarme, también lo han hecho.

- ¿Crees que en la vida hay discriminación hacia la mujer?

Yo creo que sí, y más en la empresa privada. En los temas relacionados con el salario.

- ¿Te consideras una buena Directora?

Sí. Para mí fue una buenisísima experiencia. He aprendido a ser dialogante, a reconocer que las aportaciones de las otras personas tienen su valor.

- La palabra "líder", ¿qué te dice?

Creo que no hace falta ser líder para ser Directora de un centro. Hace falta ser dialogante y abierta; tener una idea de lo que quieres cambiar; una idea clara de lo que quieres para ese centro; ser paciente, pero no hace falta ser líder; si lo eres, mejor, pero no hace falta ser líder. Estas habilidades las tienen más desarrolladas las mujeres

- De todas las actividades que supone la dirección, ¿cuál es la más importante para ti?

El clima del centro. Pero el clima hay que trabajarlo; no se da por generación espontánea. Hay que estar al tanto de los conflictos que surgen, no sólo de los alumnos (que eso te llega enseguida), sino entre compañeros e intentar quitar el hierro.

- ¿Crees que existe rivalidad femenina?

Yo creo que no; al contrario. Creo que se reconocen más en ti.

- ¿Crees que hay una educación no sexista en la escuela?

Para que hubiera una educación no sexista habría que educar al profesorado, no porque no estén bien formados como profesorado, sino en este tema en concreto.

Pues ves como se admite cualquier pequeño cambio, por ejemplo, el cambio de lenguaje. Nombrar a niños y niñas suscita tanta discusión, que ¿por qué cambiar? ¿por qué no niñas, primero?... Notas que hay muchas resistencias y piensas que las personas que plantean esto no lo van a cambiar porque no se ve necesario ni relevante, y ¡qué! ¿qué más da?.

- Cuándo eras Directora, ¿a qué dedicabas más tiempo?

A las reuniones con los compañeros y compañeras. A las necesidades del alumnado que presentaba más problemas. A la representación, poco o nada.

- ¿Si hubiera una mujer que dudara en presentarse que le dirías?

Que lo cogiera porque es una experiencia positiva para una mujer; porque te hace enfrentarte a situaciones que no conocerías si no estuvieras ahí; por eso te enriquece. Porque el punto de vista de una mujer suaviza tensiones, y eso es necesario.

ENTREVISTA LEA

DATOS DE LA ENTREVISTA

Jueves 12 de Febrero de 2004; Duración de la entrevista: 1:13:07

Identificación: LEA

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: dieciocho años.

Tiempo de ejercicio de la dirección: ocho años.

Responsabilidades familiares: casada con dos hijas.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Alumnos: 400. Profesorado: 27 personas (4 hombres).

- ¿Qué te animó a presentarte?

La forma de trabajar antes era bastante oscura y poco democrática. Yo venía de unas zonas donde eso no pasaba, lo cual me dio un estilo y concepción de centro distinto; otra forma de funcionar. El anterior Director era hombre y entré en una pugna importante. Tenía mucho poder e influencia en el centro y fuera del centro. Hicimos una candidatura y nos presentamos. La segunda vez que me presenté saqué unanimidad en el Claustro y en el Consejo; pero la primera vez tuve que pelear mucho.

- ¿Hay diferencia entre la forma de ejercer la dirección las mujeres y los hombres?

No. Yo no creo que sea diferente. Quizás tenemos otras formas de hacer las cosas. Somos más negociadoras.

- ¿Tú crees que los hombres, como Directores, imponen una mejor disciplina?

No; pero sí creo que hay una imagen social a favor de los hombres en ese sentido. Como que los hombres tienen menos problemas de disciplina. Pero es una imagen social.

- Tú pelaste por el cargo ¿Normalmente a las mujeres se nos ve como poco peleonas?

Sí. Yo creo que somos menos ambiciosas y nos convencen otras cosas que no son el poder.

- ¿Por qué hay pocas mujeres en cargos?

Porque lleva mucho tiempo, y si no tienes a alguien que te respalde, no es posible hacerlo. Si tienes una familia no puedes hacerlo, a no ser que tengan ayuda. Yo ahora vengo de un colegio; ahora tenemos un proyecto de apertura del Centro a la Comunidad y eso supone hacer muchas gestiones. Si no tuviera a alguien que me respaldara y me apoyara, no podría.

- ¿Así que crees que son las responsabilidades familiares las que hacen que las mujeres accedan menos a cargos directivos?

Sí; estoy segura. Socialmente, para un hombre, el poder, tiene más erótica que para una mujer.

- ¿Con quién encuentras más resistencia en tu trabajo como Directora, con mujeres o con hombres?

No hay diferencia.

- ¿Cómo te gusta ejercer la función de dirección, en equipo o individualmente? ¿Crees que es mejor una que otra?

Es mejor por consenso. Yo procuro el consenso. Tengo malas experiencias porque es muy negativo el enfrentamiento entre profesores, por lo que es mejor aún, a veces, aplazar las cosas para buscar el consenso. Es más efectivo a largo plazo igual. Después de ocho años, mi experiencia me dice que hay que consensuar mucho y es muy importante el funcionamiento de la información.

- Problemas a los que tú te enfrentaste cuando empezaste a dirigir el Centro

El mayor fue el que "siempre se hizo así...y como siempre se hizo así, ¿por qué vamos a cambiar?" Por ejemplo, había mucha reticencia a la participación de los padres... y fue difícil cambiar. Pero yo creo que ésta es una de las cosas que ha cambiado más.

- Las expectativas ¿se han cumplido?

En general, en el Centro sí. He visto cambiar mucho al centro; también cambian las personas por traslados, jubilaciones... Entonces, no sabes, con certeza, a qué se debe el cambio.

- ¿Cuánto tiempo hay que dedicar a la dirección?

Mucho. Para llevar las cosas, si quieres hacer algo más que lo estrictamente escolar, mucho. Ahora tengo una dinámica de centro en que si quieres hacer cosas, lleva mucho tiempo.

- De las tareas de la dirección, ¿cuál es más importante?

Desde luego, la administrativa es la que menos; eso lo aprendes el primer año. Hay unos plazos y los tienes en cuenta. A mí, el tema que me parece más importante y al que dedico más tiempo es al de las relaciones; relaciones entre profesores...Es importante, que si un profesor tiene un problema, tener un acercamiento hacia él, preocuparte por cómo va, y, ahí, pienso yo que somos más sensibles a esos temas. Quizás esto es algo que nos

diferencia a las mujeres. Las mujeres somos más sensibles a cuidar las relaciones porque ves que eso les hace a las personas sentirse bien.

- ¿Crees que desde la Administración se ve igual o diferente que lleve el cargo un hombre que una mujer?

Igual. No hay diferencia.

- ¿Crees que hay igualdad?

No. Una mujer que tenga un puesto de responsabilidad tiene que tener el respaldo de su pareja. Si tiene familia tiene que tener el respaldo de su pareja.

- ¿Tienes hijos?

Sí; chicas.

- ¿Algunas veces tuviste problemas por esto?

Mala conciencia, muchas veces. No ahora, que son mayores. Para mí fue duro.

- Y tus hijos, ¿cómo lo han vivido? ¿Crees que han tenido sensación de pérdida?

Yo creo que no. Pero mala conciencia, sí he tenido. Ahora yo veo que ellos están orgullosos. Yo no tuve problemas por el respaldo de mi pareja.

- ¿Crees que un hombre lo hubiera vivido igual?

No. Creo que ellos no tienen esa mala conciencia.

- De tu ejercicio de la dirección, ¿qué es lo que más te compensa?

Ver que los objetivos se han cumplido, el cambio. Y lo que menos, el tiempo que hay que dedicar.

- ¿Tú relación ha cambiado desde que eres Directora?

No. Con los compañeros, no. Quizás cambia con los padres, con el exterior.

- ¿Encuentras apoyo en tu equipo directivo?

Sí. He tenido tres Jefes de Estudios, y muy bien.

- ¿Se acepta lo mismo una orden de una mujer que de un hombre?

No sé. Tengo mis dudas.

- ¿A qué dedicas más tiempo?

Las tareas administrativas te llevan más tiempo del que te deberían llevar; pero a todo.

- ¿Te volverías a presentar?

No, por el tiempo. Una parte importante lo lleva la organización de los proyectos que llevas. Todo lo que es representación del centro y coordinación lo tienes que hacer fuera del horario escolar, y es difícil cambiarlo.

- ¿Qué habilidades y destrezas tiene que tener una persona para ser Director?

Muchas habilidades sociales. Yo creo para sacar cualquier cosa adelante en el Centro hay que consensuar.

- En tus años de experiencia en los centros en que has estado ¿qué has tenido más frecuentemente, Directores o Directoras?

He estado en seis centros y he tenido...Directores. No lo había pensado, pero todos han sido Directores.

- Hay una concepción tradicional que impide que las mujeres accedan a cargos de dirección además de las responsabilidades familiares...

Sí, pero no en un porcentaje muy alto. Son más las responsabilidades familiares. Porque yo, ahora mismo, cuando eran pequeños, me las creaban los hijos y ahora, las personas mayores. Es fundamental compartir las tareas familiares. Por ejemplo, tengo una sobrina que tenía un cargo en la empresa privada de responsabilidad y decidió tener un hijo. Ahora quiere volver; la niña tiene un mes y si vuelve al mismo cargo, sabe que son unos horarios muy complejos, y si no tiene que acceder a trabajos temporales. "ESTÁ DURO PARA LAS MUJERES".

- En las reuniones de Directores a nivel provincial, ¿hay más Directores o Directoras?

Directores.

- ¿Por qué crees que se eligen más, aparte de los temas familiares?

Porque se presentan más hombres. Socialmente está mejor visto.

- ¿Por qué crees que la mujer no se presenta? ¿Por temor, por inseguridad, por responsabilidades familiares?

Hay como una inseguridad ante una competencia masculina. Por ejemplo, en el Centro, todos los que están habilitados para Dirección son hombres.

- ¿Qué hace que un hombre se habilite para Director, si no sabe si va a serlo?

En el fondo de su pensamiento está el que en algún momento lo puede ser. Las mujeres hacemos menos la habilitación. La mujer se lo plantea menos.

- Cuando tú te vayas ¿quien ocupará el cargo?

Un hombre, seguro. Yo podría animar a alguna compañera para que siguiera. Pero presentarse, presentarse, un hombre.

- ¿Tienes la percepción de que el cargo de Director lo ocupa un hombre y el de Secretaria una mujer?

En el de Jefe de Estudios sí que hay la percepción de que sea un hombre. Hay la percepción social de que es importante por la resolución de conflictos...

- ¿Has notado la discriminación ejerciendo el cargo de Directora?

No. Solamente una vez que alguien comentó si en el Centro "no tenían hombres para dirigir el Centro".

- ¿Y en tu vida?

Sí.

- ¿Crees que se escucha lo mismo la palabra de una mujer que la de un hombre?

Es tan manido que la mujer tiene que demostrarlo y al hombre se le supone, y yo creo que esto es real. Yo me he encontrado cada Director..., que si llega a ser mujer..., hay que ver cómo la pondrían. Y en ese sentido a los hombres se les perdona muchas más cosas. Si una mujer hace algo mal, se le ridiculiza mucho más, se le cuestiona mucho más su trabajo.

- Existe la idea de que quien más difícil se lo pone a las mujeres son las propias mujeres.

No; al contrario, me he sentido apoyada.

- ¿Que le dirías a una mujer que dude presentarse al cargo de dirección?

Que sí. Que se presente por convicción. Hay muchas cosas a favor.

- ¿Qué cualidades has desarrollado?

De relacionarte con la gente, de hacer proyectos. Te has puesto unas metas y ves que las llevas a cabo y te sube la autoestima.

- ¿Las mujeres se pierden algo si no se presentan?

Mientras no tengan mala conciencia por el tema de la familia, sí.

- ¿Un equipo directivo de mujeres influye en el tema educativo en las alumnas y alumnos?

Sí. No va tanto en el género como en que esté concienciada. Pero en algunos conflictos alumnos-as si que influye que seas Directora, por el análisis que haces del tema. Yo, Directora, puse la carne en el asador por algunos temas que creo que un Director no le daría esa importancia. No va tanto en que seas mujer como en que seas sensible a los temas de igualdad.

- ¿Crees que se está avanzando en igualdad en la escuela?

Creo que hay que cambiar. Si ahora planteas la colaboración en casa ves que es diferente a hace unos años. Antes, el hacer las tareas estaba muy diferenciado. Ahora ya no existe tanto esta diferencia, pero el subconsciente del dominio, etc., eso no ha cambiado y se ve que el machismo está ahí. La discriminación es más sutil.

ENTREVISTA CE

DATOS DE LA ENTREVISTA

Viernes 20 de Febrero de 2004; Duración de la entrevista: 1:11:13

Identificación: CE.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: dos años

Responsabilidades familiares: una hija de 8 años

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Alumnado: 400. Profesorado: 42 (38 mujeres y 7 hombres)

- ¿Cómo llegaste a ocupar el cargo que desempeñas en la actualidad?

Cuando llegué a este centro, comencé de Jefa de Estudios; en realidad, hacía de Jefa de Estudios y Directora porque el Director estaba liberado. Luego, consideré que era más fácil tener un equipo completo y me presente a la dirección, pero ya me decía el anterior Director: "prepárate..., porque luego lo tienes que ser tú".

- ¿Por qué crees que hay menos mujeres ocupando el cargo de Directora?

Yo creo que las mujeres no se implican debido a la responsabilidad. Porque no tenemos nada cubierto. A veces, los hombres se presentan para ganar más dinero, pero las mujeres..., que tu si tienes tu marido que trabaja, y son dos sueldos..., crees que por ese dinero..., no merece la pena.

Yo creo que las mujeres no se quieren complicar la vida; que la mujer con la casa, con esto, con lo otro..., no quieren. Para mí, personalmente, no es una complicación, pero sí lo es para otras personas. Las personas vienen a trabajar de 9 a 3 y luego no quieren saber nada más. Todo lo que implica salir del horario es difícil que las personas lo quieran hacer, y los cargos directivos implican salir del horario.

- ¿Qué has aprendido como Directora?

A mí esto no me cuesta trabajo, me gusta, me da la posibilidad de hacer cosas. Tengo un buen equipo y un buen profesorado. Llevo 14 años llevando el Centro. La experiencia es buena, el centro funciona bien, amplias tu círculo a nivel personal y da soltura en oratoria, que es muy positivo. Te llaman para que participes en jornadas explicando la trayectoria del centro y eso da soltura.

- ¿Crees que las mujeres tienen más dificultades que los hombres para ser directoras?

En mi caso no. Pero en términos generales... ¡Hombre!, siempre tienes que demostrar más, pero yo no he notado rechazo sino, al contrario, me dicen..., ¡qué bien, por fin una mujer!. Pero en nuestra profesión no es importante que sea hombre o mujer, sino que si las mujeres no son Directoras es porque no queremos.

También es verdad que las responsabilidades familiares hacen difícil a la mujer compaginar ambas cosas. Las mujeres, lo primero que tenemos en la vida, es la familia y luego el trabajo. Los hombres, al revés, Primero el trabajo y luego la familia. Y esto es algo negativo para nosotros.

- ¿Crees que los hombres aceptan igual una orden de una mujer que de otro hombre?

Yo creo que a los hombres no les gusta que las mujeres les manden. Yo creo que sí, pero tampoco es en general, porque hay personas más tolerantes y flexibles.

Las mujeres tenemos fama de que somos más duras cuando somos Directoras, pero yo creo que las mujeres nos tomamos más en serio el trabajo y los hombres, menos. Nos proponemos una cosa, y nos la tomamos en serio.

Aquí, en esta localidad, yo creo que las mujeres Directoras valemos más que los hombres Directores. Los directores son más vitalicios, ¡años y años! Las mujeres no somos tan vitalicias; nos plantemos estar un tiempo para realizar algo y luego estamos más dispuestas a cambiar. Pero los hombres se quedan más vitalicios.

- ¿Crees que, alguna vez, las mujeres se portan como los hombres al ejercer como Directoras?

Yo creo que las mujeres les damos más dinamismo a los Centros. Aquí las maestras son más dinámicas, ... un proyecto de innovación..., y se enganchan enseguida; rápidamente tienes a las mujeres proponiendo, sugiriendo, trabajando... Trabajan como hormiguitas. Los hombres no son así. Las mujeres son mucho más innovadoras.

- Se piensa que los hombres trabajan mejor lo de la disciplina. ¿Crees que es cierto?

No. Yo creo que es igual la de un hombre que la de una mujer; depende más de las personas. Pero sí es cierto que en la disciplina lo importante es empezar algo y acabarlo y las mujeres somos más persistentes, tardamos más en cansarnos que los hombres.

- De lo que comprende el trabajo de dirección, ¿qué es lo que más te gusta?

Lo que más me gusta son las innovaciones, proyectos que llegan al centro y que vemos que podemos realizar. Y lo que menos, las constantes reuniones.

Uno de los temas más complejos es la relación con las familias. También que la Administración ayuda poco; con los problemas de infraestructura no te ayuda nadie.

- En Inspección, ¿crees que funcionan igual inspectores que inspectoras?

Yo, por mi experiencia, sí. Yo he tenido dos Inspectoras y dos Inspectores, y he visto que los Inspectores hacen un trabajo rutinario; lo que la ley les exige y punto. Las Inspectoras, nada más que les planteas hoy un problema y mañana, antes de las 12 del día, ya te dicen por aquí, por allí... Trabajan y se preocupan más.

- Si las mujeres somos más laboriosas y nos implicamos más socialmente, ¿qué habría que cambiar para que nos implicáramos más en los cargos directivos?

Yo..., no sé. Las mujeres tienen pocas metas de poder. Los hombres, creo que identifican más la dirección con el poder. Yo no estoy aquí por el poder, A los hombres les gusta más figurar. Las mujeres vemos el cargo como una carga porque estamos supercargadas.

No sé qué se puede hacer... ¿Qué nos dieran más dinero? ¿Qué te quiten horas de trabajo? Sí; ésta podría ser la solución: menos sobrecarga de trabajo -familia y trabajo-. Nosotras necesitamos saber que todo está bien. Si mi hija se pone mala, la llevo yo al médico. Mi hija tiene 20 años, pero yo intento controlar todo lo que come, lo que no come, la universidad...

- ¿En qué piensan las alumnas de ahora?

Hablan mucho de igualdad...pero, luego, no hay nada de eso. Por eso, luego se van asumiendo cosas...

- ¿Ser Directora te ha creado sentimientos de culpabilidad por no haber dedicado tiempo suficiente a la familia?

Yo he intentado no llevar los problemas para casa y dedicar el tiempo justo a la dirección.

- ¿Qué le dirías a una profesora que pretenda asumir la dirección del centro?

Que no hay que comerse la cabeza. Yo no sé si es que tengo un buen equipo o qué, pero no me lleva horas y horas. Que la dirección tiene sus cositas buenas, te permite hacer cambios que de otra forma no podrías hacer. Tienes que tener mano izquierda y las mujeres tenemos más arte para esas cosas. En el tema de Dirección creo que no están como Directores las personas que más valen, sino las que quieren presentarse. Creo que de aquí, no se presentaría ninguna mujer; en cambio, los hombres sí, porque piensan más en ello.

- ¿Crees que el que haya una mujer como Directora implica cambios para el alumnado?

Yo no sé si a los alumnos les importa quién está en la dirección [posteriormente, mientras se habla de la imagen para las alumnas dice que sí, que sería un referente para ellas el que hubiera Directoras].

- ¿Crees que existe la igualdad ahora mismo entre mujeres y hombres?

Por lo que se ve, no. No hay igualdad. Lo que pasa es que en nuestro campo, en el mundo laboral de la enseñanza pública, yo creo que sí hay igualdad.

- ¿Como te gusta hacer Equipo Directivo?

A mí me gusta el equipo mixto porque todos tenemos cosas buenas. Cada uno puede aportar algo diferente. Pero cuando hablamos de la dirección, pienso que en esto de los equipos directivos no está quien vale sino quien quiere estar, y las mujeres no quieren. Las mujeres no están en los cargos porque no quieren. Las mujeres tenemos unas prioridades y el trabajo no es una prioridad. El trabajo no aumenta la autoestima.

- ¿Y por qué ellos sí quieren estar?

Porque a los hombres les gusta, tienen menos responsabilidades y priorizan el trabajo... Es más cómodo ir a trabajar que estar durmiendo al niño.

- ¿Si se cambiara el modelo de dirección favorecería que hubiera más participación de la mujer?

No. Quien tiene que cambiar es la mujer: Estamos educadas así y tenemos que cambiar. Pero también tiene que cambiar el hombre y al hombre no le conviene cambiar porque vive muy bien así. Porque además las mujeres somos tan así que además queremos tener un buen clima en casa, un buen clima en todos lados y haces muchas cosas y muchos esfuerzos por evitar los problemas. Porque si vives en pareja, tienes que hacer caber esto y cuando te pones a pedir igualdad es como una guerra..., es como cuando a los hijos les pides que hagan la cama que tienes que estar: "haz la cama, haz la cama...", siguiendo a ver si la han hecho, y tú, lo único que quieres es tumbarte en el sofá... Si se piensa en quien sería bueno para la dirección, se piensa más en un hombre.

ENTREVISTA BE

DATOS DE LA ENTREVISTA

Viernes 5 de Marzo de 2004; Duración de la entrevista: 46:14

Identificación: BE.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: veintiocho años

Tiempo de ejercicio de la dirección: dos años

Responsabilidades familiares: un hijo de 19 años

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Alumnado: 123. Profesorado: 17

- ¿Cómo accediste al cargo? ¿Te presentaste?

No. La anterior Directora me propuso para Jefa de Estudios y accedí, y luego me presenté a Directora. La segunda vez porque me lo pidieron pero, también, porque salía de unas fiebres de Malta y esto me parecía más descansado. Siempre he tenido Directores, excepto en una ocasión. Los Directores suelen estar mucho más tiempo como Directores; pero observo que en los últimos años se incorporan más mujeres a cargos de dirección.

- ¿Qué es lo que te gusta del cargo de Directora?

Da la posibilidad de realizar proyectos. La posibilidad de realizar cosas. No soy ambiciosa.

- ¿Es diferente la forma de dirección entre un hombre y una mujer?

Quizás parece un poco fuerte, pero los señores me parecen poco competentes considerando que se han pasado toda su existencia, no sólo la suya, sino de anteriores y anteriores, dirigiendo el mundo... Me parecen poco competentes.

- ¿Las mujeres tienen más dificultades?

Sí; la casa, los hijos y puede que, incluso, el marido. El hecho de tener como prioridad el tema familiar, te hace tener un parón en otras actividades que te exigen tiempo. A veces los maridos, también, porque en la configuración de las tareas familiares no les parece oportuno, porque hay algo que se abandona. Mi marido no me desanimó... [dudosa], cuando yo me incorporé a la dirección del Centro no estábamos juntos (vivíamos en ciudades diferentes y no era un gran inconveniente), pero luego surgió la separación y el inconveniente fue mayor porque tuve que atender, yo sola, a mi hijo y a la dirección del Centro.

- Y tus amistades ¿cómo lo vieron?

Bien Quizás porque yo no le doy demasiada importancia; le doy una importancia relativa y mis amistades..., pues, bien. Quizás las mujeres..., bueno..., pues "a ver como lo manejas"...

- ¿Existe una forma diferente de ejercer la dirección entre hombres y mujeres?

Una pregunta complicada, pero creo que nosotras tenemos una forma diferente de abordar la comunicación con la gente. Hay una diferencia rotunda. Mucho más participativa, hasta en los espacios. Cuando yo llegué, el espacio del despacho del Director era como un recinto sagrado. En cambio, luego la dirección se convirtió en un lugar de encuentro, de convivencia. La organización cambió mucho, se dinamizó mucho. Creo que las mujeres tienen un estilo más participativo y favorecen más la participación. Las mujeres escuchan más y tienen más en cuenta las relaciones; se trabaja más con las emociones.

- ¿Crees que se tiene más reticencia para admitir una orden de un hombre que de una mujer?

No sé. Creo que sí. Hay una cierta diferencia porque se tiene una idea de la jerarquía, como más instalada en el hombre. Pero también influye el estilo, no sólo es ser masculino y femenino, sino el estilo de ser hombre o mujer.

- Si tuvieras que aconsejar a una mujer que duda en presentarse a Directora ¿qué le dirías?

Que lo haga; que busque un buen equipo, y transparencia de gestión personal.

- ¿La dirección como poder o como servicio?

En mi experiencia he visto más servicio en las mujeres. En las reuniones de Directoras/es he visto una diferencia importante, mayor número de Directores. Las mujeres hablaban menos, pero el nivel de lo que los hombres decían, era pobre.

- ¿Qué habilidades has aprendido?

A resolver en el momento y a no tener que resolver en el momento. Saber qué necesita una respuesta rápida, y qué no. A observar, a no precipitarme, a darme cuenta que tengo una capacidad de respuestas que yo no me imaginaba, a conocerme yo y a saber de qué soy capaz.

- ¿Es difícil cambiar los modelos?

Sí. Los padres y las madres preguntan por el Director y las editoriales, también.

- ¿Qué significa para los alumnos y las alumnas el que haya una mujer Directora?

Para las alumnas es importante. Ven un cambio. Se pasan toda la vida viendo a un director. Coge una idea de quien dirige. Por ello ver a una directora es importante.

- Ahora se dice que la igualdad está conseguida, ¿qué opinas?

Ahora hay dos niveles, uno la legislación y las instituciones, y otro el que las mujeres tengan asumido que quieren o de qué tienen ganas ..., y falta para ello. Dentro del funcionamiento no hay una ley que prohíba que una mujer sea Directora, sin embargo acceden menos.

- ¿Quizás porque seamos menos ambiciosas? ¿Quizás porque se tiene una concepción más como de estatus; que se considere como un progreso personal?

Pues, sí; pero una mujer mira a ver si lo que tiene que sacrificar y hacer doble jornada le compensa.

- ¿Antes como veías el cargo de Directora?

Me parecía que para ser Directora había que estar preparada para hacerlo. Ahora pienso que no todo el mundo vale; que hay que tener unas cualidades: inquietud, capacidad de servicio, de ilusionar, entrega al trabajo, amplitud de miras.

- ¿Tu hijo, se siente orgulloso de ti?

Sí, pero también lo ha padecido. Ha estado solo en casa. A mí me supuso un grave estrés porque estaba solucionando los problemas de alumnos, haciendo gestiones, modificando horarios, y me parecía mucho tiempo dejarlo solo.

- ¿Trabajan mejor las mujeres en equipo?

Muy bien; en mi caso fue excepcional.

- ¿Crees que las mujeres aceptan que otras mujeres sean Directoras?

A veces existe una cierta competencia..., celos...; podrían ser celos.

- ¿Admiten los hombres, fácilmente, que una mujer sea Directora? ¿Te imaginas en un centro formado mayoritariamente por hombres donde la Directora fuera una mujer?

Me costaría mucho.

- ¿Los hombres le pedirían que fuera Directora?

No. Un no rotundo. Las mujeres se lo tienen que demostrar a sí mismas.

ENTREVISTA AE

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles 10 de Agosto de 2003; Duración de la entrevista: 1:07:05

Identificación: AE.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Son dos personas entrevistadas simultáneamente: Una es Jefa de Estudios en un Centro y la otra es Directora en otro Centro de la misma población.

Tiempo de ejercicio de la profesión: catorce años

Tiempo de ejercicio de la dirección: La directora estuvo 4 años de Jefa de estudios y lleva 2 de directora; la Jefa de Estudios lleva 6 años.

Responsabilidades familiares: ambas sin familia.

DATOS DEL CENTRO

Centros de Infantil y Primaria.

Alumnado: 400. Profesorado: 6 maestros y 22 maestras

- ¿Cómo llegaste a Directora?

Por cambio de Director. Al dejar éste la dirección, me propuso, y estuve un curso ejerciéndolo. Después, en las elecciones, una compañera se presentó como Directora y yo como Jefa de Estudios. Ella dimitió ya que tenía niños pequeños, y a propuesta de la dirección provincial fui Directora.

- ¿Qué te animo a presentarte?

Descubrí que desde la dirección se pueden hacer muchas cosas, mucho más que como maestra. Llevas responsabilidades pero supone logros profesionales; puedes crear un buen ambiente de trabajo, dar participación, no te quedas en tu labor educativa, sino que se amplía a todo el colegio. Puedes hacer que mejoren las relaciones sociales, conocer programas, implicar al centro en programas nuevos.

- ¿Expectativas antes de ser Directora?

Nunca pensé en acceder a un cargo directivo. Esto es una nueva visión de lo que es la enseñanza.

- ¿Circunstancias especiales que te animaran en este momento a ser Directora?

Mi compañera Directora dimitió porque tenía niños pequeños y porque hay que hacer varias actividades fuera del horario escolar, dedicar tiempo a reuniones, etc. Había un clima muy bueno y queríamos seguir en esa línea de hacer proyectos de innovación, de nuevas metodologías. Mi situación personal tuvo algo que ver. El hecho de no estar casada lo facilitó ya que puedo dedicar todas las horas que considere conveniente.

- ¿Problemas para acceder?

Lo más duro, pensar que te tienes que enfrentarte a algún compañero, a algún padre.

- ¿Se acepta lo mismo una orden o requerimiento de un hombre que de una mujer?

Ambos lo aceptan igual. Al principio es más duro, hasta que conoces todas las tareas que conlleva el cargo. Una vez que estás metida, todo funciona sobre ruedas. Todo el equipo directivo nos ayudamos mucho.

- ¿Problemas para completar el equipo directivo?

No. El Secretario es el mismo. Para la Jefatura de Estudios buscamos alguien con quien nos entenderíamos bien. Resultó ser una mujer, que lo aceptó con mucho entusiasmo. Prefiero lo equipos mixtos.

- Aspectos que más os han compensado

Compensa mucho, finalizar una tarea que ha salido bien, que los chicos participen, que los padres estén contentos, los profesores también. Cuando acaba el curso, y ves que el clima es bueno, que se han conseguido los objetivos. Te sientes muy satisfecha.

- ¿Han cambiado las relaciones con vuestros compañeros desde que estáis en la dirección?

No, nosotras no hemos cambiado. La relación tampoco ha cambiado.

- ¿Os sentís valoradas?

Muchísimo. Nos animan, nos agradecen, nos ofrecen sugerencias.

- ¿Crees que es mejor ejercer la dirección de forma individual o colegiada?

Colegiada. "No me gusta el estilo de dirección individual que corta el bacalao". Los problemas los hemos resuelto trabajando en equipo, aunque no ha habido grandes dificultades. No queremos que se estropee el clima y la relación de trabajo. Si no hay un buen ambiente, no funciona. En un buen ambiente las personas se esfuerzan por superarse, si no las personas trabajan en mínimos..., hago esto y ya..., hago lo que me mandas. Pero cuando hay un buen clima, se trabaja de otra forma. No hemos tenido dificultades.

- ¿Ante los conflictos?

No ha habido conflictos. Hemos hecho muchas sesiones para crear un buen clima, un buen clima entre alumnos, en cualquier clase y momento se trabajan los valores, acción con las familias, con los profesores.

- Cuando tenéis problemas, ¿buscáis ayuda y asesoramiento?

Sí. Acudimos al resto de los equipos directivos de la localidad; tenemos reuniones periódicas. Con los IES; no tenemos tanta relación.

- ¿Tienen el mismo estilo de dirección un Director que una Directora?

Cada persona tiene sus peculiaridades y prioriza unos objetivos u otros.

- ¿Os consideras buena Directora y buena Jefa de Estudios?

(Risas) ... Sí; luego piensas, "tendría que mejorar esto", "hablar más despacio, tener más paciencia"... pero, sí.

- ¿Las responsabilidades familiares coartan tiempo?

Sí. Hacen que esa persona tenga dificultades para dedicar tiempo a cargos directivos.

- ¿A qué dedicas más tiempo?

Hay una planificación en septiembre. Lo que más tiempo lleva es buscar dónde cada uno pueda sentirse realizado, darle una responsabilidad, analizar los problemas de aprendizaje...

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos para ocupar cargos?

Hombres. También ocurre en Inspección, asociaciones, Consejos Escolares. De tradición es que, ante un cargo, el hombre siempre se ha visto en ese papel. El cargo lo tiene que representar ese papel. La mujer hace ese cargo, pero bajo cuerda.

- ¿Alguna discriminación?

Las mujeres no se ven en esos cargos. En los cursos para cargos directivos hay más mujeres, pero luego no se presentan a Directoras

- ¿Ser hombre es más adecuado para ejercer como Director?

Es igual. Por nuestra experiencia, el ser mujer facilita el trato. Las mujeres tiene un carácter más abierto, más sociable.

- ¿La costumbre social normalmente anima a los hombres y desanima a las mujeres?

Normalmente, puede ser; en nuestro caso, no.

- ¿Se acepta mejor una reacción de alzar la voz o una de lágrimas?

Ni una ni otra.

- Actualmente se considera que ya no hay discriminación, ¿creéis que es cierto?

Sí. En educación ya no hay discriminación. Las mujeres no acceden porque no quieren, no hay ningún obstáculo, al menos en estos niveles E.I. y E.P. El único obstáculo que veo es el miedo, tanto en hombres como en mujeres ¿lo podré hacer bien?

- ¿Confían en vosotras igual que en un hombre?

Sí. Nos han dado muestras de que sí.

ENTREVISTA ZE

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles 21 de Abril de 2003; Duración de la entrevista: 52:19

Identificación: ZE.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: trece años

Tiempo de ejercicio de la dirección: dos años.

Responsabilidades familiares: no.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria. Centro Rural Agrupado (CRA).

Alumnado: Comenzamos con 55 (ahora 53). Profesorado: 11 (7 definitivos, 4 interinos), un PT compartido y uno de música compartidos con Alcañices y dos profesoras de religión. Profesores (cuatro) y profesoras (siete).

- ¿Cómo llegó a presentarse para este cargo?

Al tener pedagogía, haber solicitado la habilitación ("no con miras a ser Directora"), estar el centro sin Director (por traslado a otro centro) y ser yo la única persona habilitada en todo el CRA ("aunque yo no me presenté" -tendría que haber presentado proyecto y haberme votado el claustro-), el Inspector me dijo, al final de curso, que sería yo. Cuando me lo comunicó, no puse ninguna pega y acepté.

- ¿Cómo la acogieron sus compañeros y compañeras?

Estupendamente porque nadie quería ser Directora. Dieron gracias porque alguien estuviera habilitado.

- ¿Ha notado diferencia en cómo ha sido usted aceptada como Directora y cómo se aceptó al Director anterior?

No... Bueno... El año pasado había gente que no estaba de acuerdo en cosas que se hacían o que protestaban, pero no ante la dirección. En los Claustros la gente no lo manifestaba abiertamente al Director. Sin embargo, a mí sí que la gente se manifiesta y me encuentro con enfrentamientos. En vez de hablar entre ellas, las compañeras, cuando van en los coches a Zamora, se manifiestan con más atrevimiento y en los claustros. En el caso del anterior Director, aunque no gustara se aceptaban las decisiones, mientras que en mi caso hay que discutir, debatir las cuestiones, hasta que se llega a un acuerdo, a un consenso. Todo lo que se plantea, todas las actividades se discuten. El año pasado ninguna profesora se hubiera atrevido a decir "yo no lo hago" como este año, ante el hecho de tener que realizar un plan de evacuación del colegio que es obligatorio; y no se hubiera perdido un cuarto de hora de discutir el tema. No lo hubiera hecho, igual que este año, pero no se hubiera atrevido a discutirlo.

- ¿Por qué?

Por el hecho de ser hombre o mujer, no; sino por cómo tu planteas la forma de ser Director/a. Si tú buscas la reflexión, ofreces redes de trabajo, informas mucho, etc. Si simplemente vas a un Claustro y das instrucciones, no dando pie a que se manifieste la gente. "Yo podría tomar un papel de hombre, con los valores propios de los hombres: la imposición, la no reflexión, la autoridad...". El Director anterior no imponía, era democrata, pero no daba pie a las discusiones, al consenso, cortaba y pasaba a otra cosa.

- ¿Tienes más dificultades con las mujeres profesoras? ¿Sientes que tu autoridad es vista igual por hombres y mujeres?

No. Tengo más problemas con las mujeres. Aunque este curso todos mis problemas se hayan centrado en un hombre, que es muy especial, y todos los problemas en todo el curso han sido con él. No acepta que se le ordene, que no sea él el que organice. Él quiere tener importancia. Las profesoras no buscan eso. Pero suelen hacer más crítica destructiva y es más difícil organizar con gran número de mujeres que si es mixto, con más hombres.

- ¿Tu forma de trabajar, en comparación con el anterior director, ha creado mejor clima en las relaciones entre el profesorado?

La gente ha hablado más, se ha manifestado más y por eso igual se ha encontrado mejor. Pero el clima del año pasado también era bueno y el de este año también... La gente no quiere responsabilidades, quiere una dirección que imponga, que alguien decida y asuma las responsabilidades. Quieren que seas tú el que ordenes. Se ponen debajo de ti. Y eso es mi lucha, yo no quiero estar encima de nadie. Hay unas redes de trabajo y unas responsabilidades compartidas. Pero eso es lo que no quiere la gente. Y esto proviene más de las profesoras, que de los profesores. Estos quieren tener más responsabilidades y que delegues en ellos, aunque sean los más irresponsables de todos (como el caso particular de este profesor).

- ¿Crees que no hay aceptación de este profesor de que una mujer le dirija?

Sí, porque él quiere estar por encima. Es de las personas que si no se hace lo que el propone, se enfada. Considera que yo soy la chica de los recados a quien le manda lo que hay que comprar...

- ¿Lleva mucho tiempo el cargo de Directora?

Sí. En primer lugar, porque al ser la primera vez que soy Directora me lleva mucho más tiempo que si llevara un par de años de rodaje. Te encuentras con programas informáticos. Tengo que hacer las funciones de Jefa de Estudios y de Secretaria, porque hubo un pacto, al principio, de que la cuenta de gestión la llevara yo, porque la Secretaria nunca lo había hecho. Además, la Secretaria tuvo un accidente y cayó de baja, y este trimestre lo he tenido yo que hacer todo.

- ¿Un hombre tendría más facilidad para manejar esos programas informáticos?

No. Es ponerte, dedicar el tiempo. Si se cumple la regla que a un hombre le gustan más los ordenadores, la informática, es capaz de estar cuatro horas hasta que descubre todos los aspectos del programa, mientras que yo sólo le dedico media hora y cuando veo que estoy perdiendo el tiempo, cierro el programa y vuelvo al día siguiente. (Parece que la percepción de esta Directora es que los hombres se enfrentan a la informática como un reto, como un desafío a su capacidad y que hasta que no consiguen "dominar" el programa no paran; mientras que ella considera que hay que enfrentarse a esta tarea de una forma constante, no la abandona, vuelve sobre ella al día siguiente, pero sin convertirla en el centro de sus prioridades, pues eso sería perder el tiempo). Y si no las cosas las hago a mano, que me lleva menos tiempo (es un planteamiento pragmático y que prima la utilidad sobre el desafío).

- ¿Puede ser el tiempo una de las razones por las que las Directoras no accedan al cargo de Directoras?

Hay un poco de otras razones y del tiempo. Todas las maestras, o la mayoría, son mujeres que están casadas, con hijos, y son las que llevan el niño al pediatra (incluso mujeres que están casadas con maestros). Cuando termina la escuela, la mujer sale escopetada porque tiene que recoger al niño para llevarlo a música, a

inglés, etc. Por eso, no quieren dedicar más horas de las que realmente trabajan. Y yo, como Directora, dedico muchas más horas que cuando era profesora. Sigo teniendo niños y clases a las que atender, y que a veces considero que estoy perjudicándoles por tener que atender a esas otras tareas de dirección, perdiendo tiempo mis chavales por ello.

- ¿Qué aspecto has entrenado tras ser Directora? ¿Qué habilidades deberías haber conocido antes de ser Directora?

La capacidad de reflexión; el ser capaz de decir un sí o un no rotundo. Conocí un Director con mucho rodaje, muy democrata, con capacidad para improvisar un sí o un no rotundo porque lo tenía muy claro. Pero se te tiene que ocurrir y saber decirlo. He conocido a ese Director bueno. He conocido malos y muy malos. Pero no he conocido ninguna Directora.

- ¿Cómo reaccionó tu entorno más próximo cuando decidiste ser Directora?

Como si eres más que ser maestra.

- ¿La administración apoya igual a un hombre Director que a una mujer Directora?

No he tenido relación ninguna con la Administración. Se da más valor a la imagen del Director, hombre con solera, con años de experiencia. En un acto que se nos convocó al profesorado, en la mesa presidencial que debían estar los Directores y Directoras, me vinieron a ofrecer estar en esa mesa porque el Director Provincial y el Inspector habían fallado y habían quedado sitios vacantes.

La Administración sólo hace sentencias, no da lugar a discusión. La Administración busca que los Directores les apoyen, no al revés. Por ejemplo, no se puede hablar con la prensa desde el centro y quieren que los Directores apoyen que ningún profesor se manifieste ante la prensa y si tu lo secundas, los apoyas. La Administración no hace nada por tí, sólo informan y te facilitan las fotocopias de los boletines que sean. Sólo conozco a una Inspectora en Zamora, famosa por ser de la época franquista, que se escondía para ver qué profesores llegaban tarde a clase, y por eso es muy temida.

He estado en siete centros como maestra y en cinco equipos de orientación. Mayormente, eran Directores. De doce, sólo dos eran Directoras. El alumnado atribuye más el principio de autoridad a los hombres. Las mujeres parece que somos más maternas. Oír tu voz no es tan grave. Al ser Directora tienes que luchar algo más para hacer respetar tu autoridad. El hombre, con su rostro, con su voz, parece que impone más. Tu tienes que ponerte más seria de lo habitual. A los hombres no les cuesta tanto.

- Momentos positivos y negativos especiales en tu dirección.

El principio de curso (por desconocimiento), tener que hacer horarios; todo por miedo a no hacerlo bien. Cuando me encontré discutiendo con otra Directora porque me habían dicho que el que más grita es el que más consigue (hablábamos de compartir una profesora de inglés). Era ganar media hora al otro centro. No se podía ir de blanda. Era la tradición de la Directora, de hace años, que heredó el siguiente Director. Yo no sabía porqué discutía, ni si tenía razón.

Si las mujeres tuvieran más práctica en el ejercicio de la dirección habría menos problemas. Fallos se tienen siempre, pero lo importante es el rodaje. He desmitificado la labor de dirección, como si fuera una cosa tan alta, tan inasequible. Yo no llamo, como Directora a la Dirección Provincial, y eso les asombra a mis compañeras; que no utilice el cargo para conseguir un trato distinto en la Dirección Provincial. Cuando me llamaron de la Dirección Provincial preguntando por la "muchacha", comentaron "¡hala! Fíjate que llaman a la Directora, muchacha".

- Aspectos negativos de ser mujer para el cargo de dirección.

Que no has asimilado los valores de los hombres que son los que, realmente, valen en la función de dirección: imponer, ser quien organiza, quien dice lo que hay que hacer. Es para lo que estamos preparados todos, hombres y mujeres. Ser Directora a la antigua usanza no tendría ningún problema. El problema es querer crear redes. Las mujeres Directoras tienen que elegir entre lo que quieren ser (con un estilo) y lo que se espera de ellas (al viejo estilo) para ser buena a la vista de quien me ve. Puedo ser muy buena Directora si asimilo valores masculinos.

Los Directores y Directoras tienen estilos diferentes de hacer las cosas. La improvisación, las sentencias, eliminar el dedicar tiempo a informar, son propias de los hombres. Las mujeres informan más, crean redes de trabajo, dedican más tiempo a comunicarse con el claustro. Se supervalora la capacidad de tomar decisiones y, a veces, se ve este intento de comunicarse, de crear redes como incapacidad de tomar decisiones.

Los hombres se apoyan más entre ellos, a la hora de tomar decisiones, porque entre ellos tienen más cosas en común. Un Inspector suele pensar más en hombres que en mujeres a la hora de pensar en quién debería ser Director, porque el Inspector es hombre, tiene mejores expectativas respecto a los hombres para el desempeño de la dirección, cree que son más capaces de tomar decisiones. Las mujeres son más críticas con una mujer Directora que con un hombre Director.

Cuanto he leído y me he formado, la imagen de dirección que conlleva esa formación es de hombre, porque los valores que se requieren para llevar a cabo una buena dirección son los valores de hombre (decidir y hacerlo de una forma rápida). Pero esto no es lo que realmente necesitan actualmente los centros educativos para que haya una buena dirección, sino que tiene que convencer al profesorado. Es el Claustro el que tiene que asumir responsabilidades e implicarse. Las mujeres tienen más capacidad para llegar a establecer consensos, un clima de centro a nivel de coordinación y de dirección, y son más tendentes a ello.

- ¿Cómo te sientes como Directora?

Con ganas de dejarlo. Yo me voy. Cambio de profesión. Es el primer año, me he quedado sola durante todo el primer trimestre y... cargas con todo el trabajo. Con ganas de tirar la toalla; diciendo: para qué me voy a esforzar. Porque no tienes un apoyo moral; no tienes compañeros con los que descargar, tanto el trabajo como moralmente.

ENTREVISTA LCM

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles 23 de Julio de 2003; Duración de la entrevista: 55:18

Identificación: LCM.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: doce años

Tiempo de ejercicio en equipo directivo (Jefa de Estudios): dos años.

Responsabilidades familiares: sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Secundaria: IES

Alumnado: 600. Profesorado: 61. Equipo directivo: (5 componentes: tres mujeres y dos hombres). Director, Secretaria, Jefa de Estudios, una Jefa de Estudios Adjunta y un Jefe de Estudios Adjunto.

- ¿Cómo llegaste a ocupar el cargo que desempeñas en la actualidad?

Principalmente por una situación personal al tener dos niños pequeños. El concurso de traslados hacia que me tuviera que incorporar hace dos años a una ciudad a 35 kilómetros de León. Esta posibilidad que se me presentó, me permitía quedar trabajando cerca de casa, en León. Me animó, principalmente, esto, el no tener que viajar por los niños, porque sé que cuando me tenga que incorporar a mi destino definitivo, que es Boñar, tendré que estar allí durante muchos años. Era un poco prolongar mi estancia en León, que es donde vivo.

- ¿Quiere esto decir que si no es por este motivo, si este fuera tu destino definitivo...?

No. Yo creo que no porque he estado batallando muchos años para conseguir trabajo, con plaza definitiva, no como interina, y después de todas esas batallas necesitaba un descanso, dedicarme simplemente a la docencia sin tener que conciliar docencia y un cargo. Preferiría dedicarme sólo a la docencia, pero esta circunstancia personal me animó a aceptar este reto.

- Me gustaría que habláramos de cuáles eran tus expectativas antes de asumirla ¿Qué esperabas?

Primero esperaba..Estoy muy agradecida al centro, que justo es donde he ejercido mi actividad docente por primera vez, y le tengo especial cariño. Este centro ha significado mucho en mi carrera profesional: el reto de conciliar la práctica docente y las responsabilidades del cargo. El primer aliciente era poder saber si era capaz de desarrollar todas las tareas que se derivan de un cargo directivo, porque lo desconocía; desvelar esa incógnita, saber si podía congeniar con los compañeros porque, claro, al ser cargo directivo el 80% del tiempo estás trabajando en el despacho, muy estrechamente con otras cuatro personas. Trabajo en un grupo de cinco miembros; antes era una labor más dispersa, uno más entre 60 profesores. Era una práctica nueva, y me gustaba saber en qué consistía. Además de permitirme quedarme en León, era un reto saber si podía llevarlo a cabo; realizar una labor desconocida.

- ¿Y la adaptación?

La adaptación fue muy fácil. La decisión de presentarme al servicio del profesorado, fue difícil. Tuve una semana en la que me lo planteé, valorando los aspectos positivos y negativos de desplazarme o quedarme en León. Pero una vez que decidí que era una posibilidad viable y que estaba preparada para llevarla a cabo, fue muy fácil empezar a trabajar. El equipo directivo ya llevaba funcionando un par de años. Entre ellos ya había una conexión, un saber hacer. Estaban de acuerdo en muchas cosas. Yo era la nueva, la joven y, además, por eso me facilitaron la labor.

- ¿Te encontraste con algún obstáculo en tu labor?

No

- ¿Han cambiado tus expectativas acerca de la dirección?

Acerca de lo que estoy haciendo, no. Estoy encantada porque sé que va a tener un tiempo limitado. Si supiera que esto es una carrera de fondo, me desgastaría en el sentido de que perdería ilusiones; por ahora es algo reciente. Es conveniente, aquí como en política, que estos cargos tengan una duración limitada porque si no, se da un desgaste y eso se tiene que notar en la labor que desempeñas. Las ganas están ahí, de aprender cosas nuevas, un trabajo nuevo, el hecho de incorporar esta nueva faceta ha renovado las expectativas y la labor de la profesión.

- En cuanto a los equipos directivos, ¿en cuáles te encuentras mejor trabajando?

Es importante la aportación conjunta de la visión masculina y femenina porque creo que se complementan. Es conveniente que haya profesores y profesoras. Las tareas de dirección las puede desempeñar, igualmente, un hombre que una mujer; dependerá del talante, de la personalidad, del saber hacer, de la experiencia que tenga como persona, no por ser hombre o por ser mujer. Lo tengo clarísimo, sobre todo en la docencia. No hay grandes diferencias entre ser hombre o ser mujer.

- ¿Qué aspectos te han compensado más?

Me ha compensado conocer un aspecto nuevo, como la cara oculta de la luna, que cuando uno es profesor lo ignora: el trabajo, el número de horas que lleva a cabo un equipo directivo fuera de horario lectivo y que pasa desapercibido.

- ¿Y lo que menos?

Lo que más me puede haber desencantado es que es un trabajo importante; que hace que tengas que ceder parte de tu tiempo personal al trabajo con el equipo directivo. Los cargos directivos no deben ser algo que la gente ansie, porque ningún profesor del centro, de los que tienen destino definitivo, se ofreció para desempeñarlo.

- Con respecto a la relación con tus compañeros ¿aprecias diferencias?

Sí; sí se dan. Como profesor, te relacionas con los de tu área, pero ahora tienes que tener especial relación con los tutores. Quizás hay una distancia que antes no había. Se acercan a mí con la referencia de que soy un Jefe de Estudios. La persona que ocupa un cargo directivo sabe que va a recibir las críticas constructivas o destructivas de otros compañeros, y si antes te veían como un compañero ahora te ven de otra forma distinta. Como cargo, tienes que actuar como director de orquesta con instrumentos que, a veces, desentonan, o que no están afinados. Hay que limar asperezas y hacer lo posible para que los profesores que pueden tener diferentes puntos de vista, coincidan. Para conseguir lo mejor de nuestros alumnos y mejorar en lo posible.

Una de las razones por las que el Director tomó la decisión de que yo ocupara el cargo, fue, además de la juventud, el aliciente de que a los alumnos les gusta una persona cercana a ellos por la edad. Era de sobra conocido en el centro mi espíritu abierto, no polémico, y conciliador. Intento llevarme bien con el mayor número posible de profesores. Por esas cualidades, por esa personalidad, creo que le motivó al Director a aceptar mi propuesta, independientemente de ser mujer. Ha sido mi personalidad.

- ¿Cómo crees que se debe ejercer la labor directiva en un centro?

Debe ser colegiada en todo momento. Semanalmente nos reunimos dos horas para estar todos al corriente de todos los problemas que se pueden dar en los diferentes sectores. Se tratan los problemas colegiadamente. Cuatro ojos ven más que dos. Todas las aportaciones son fundamentales.

- ¿Encuentra en el equipo directivo al que pertenece el apoyo necesario para tomar decisiones?

Al cien por cien.

- ¿Se acepta de la misma forma una orden que provenga de un profesor que de una profesora?

En la enseñanza casi todo depende del talante, de la personalidad de cada individuo, bien sea profesor, Directora..., da igual que sean hombres o mujeres. Para mí, dependerá de esa persona; de si es autoritaria o ejerce la dirección de una forma relajada; de si es demasiado colega o todo lo contrario. Es el justo medio: saber llevar a los alumnos a donde tú quieres sin que ellos se den demasiada cuenta, manteniendo el orden en clase. Eso es loable, y el profesor que lo consiga, "chapó". Es el reto que tenemos hoy en día: conseguir que los niños adquieran unos conocimientos manteniendo el orden en clase. Eso es independiente de ser hombre o mujer; depende del talante, de la capacidad que tenga como profesor o profesora.

- En cuanto a las tareas que implica tu cargo, ¿cuáles te resultan más complejas de resolver?

Lo más complicado es resolver las situaciones de conflicto entre alumnos; valorar cuándo hay que intervenir y cómo. Hay una Ley de Educación que en todo momento va a proteger al alumno, y a los profesores no nos dejan intervenir de una manera rápida para que fuera eficaz.

- ¿A quién acude ante algún problema?

En primer lugar, acudo al Director porque es una persona con la que tengo confianza. La confianza y el respeto son la base para que funcione cualquier trabajo.

- ¿Te consideras una buena Jefa de Estudios?

Me gustaría creer que soy una buena profesional. En este momento, eso implica que tengo que ser buena profesora y buena Jefa de Estudios. A eso aspiro; no sé si lo he conseguido. De momento sé que tengo la simpatía de muchos profesores.

- ¿Crees que las ocupaciones domésticas o familiares pueden condicionar el rendimiento profesional?

Creo que sí. Todos somos conscientes de que no es lo mismo la persona que ocupa un cargo directivo y que no tenga hijos o esté con pareja o sin pareja, que puede disponer de horas a mayores de las que ya tiene en su horario para dedicarlas justamente a un cargo directivo, porque este lo exige. Una madre de familia está condicionada por los hijos, por sus enfermedades, y que tiene que atenderlos, a veces, dentro del horario lectivo. Por ello, hay que conjugar un esfuerzo diario para salir de casa. Para mí, el gran problema que tengo, es el momento de salir de casa, dar ese paso. Una vez que estoy en el Instituto, estoy volcada al cien por cien; no tengo ninguna otra preocupación. Estando mis hijos bien, no hay ninguna otra idea que venga a despistarme en el trabajo diario. Pero, sí, reconozco que tengo que hacer un esfuerzo suplementario para salir de casa y dejar a mis hijos atendidos y las labores más o menos organizadas. Lógicamente, quien no tenga hijos no tiene los problemas que tenemos las madres de familia que ejercemos un cargo.

- Estás hablando de madres de familia; en el caso de padres de familia ¿crees que tienen esas mismas preocupaciones?

Muchas menos. Ahí sí te digo, por compañeros, que existe una diferencia abismal entre un profesor que sea hombre y tenga hijos y una profesora que tenga hijas. Algunos cargos, ya mayores, me han contado que en su día, cuando un hijo estaba enfermo y tenían que pedir un permiso o ausentarse del puesto de trabajo lógicamente, en un 80% de los casos era la mamá la que iba con el niño al pediatra porque, digamos, que es la llamada del hijo la que va a atraer a la madre; va a ser ésta la que del primer paso. Siempre, yo creo que en una pareja no van a repartirse las tareas al 50%; siempre las va a asumir la mujer y, ante una duda, una urgencia, va a ser la mujer la que vaya a atender a los hijos en periodo lectivo.

- ¿Puede llevar esto a algunas mujeres a no optar esos cargos directivos?

Por supuesto. Hay muchas mujeres que no aspiran a desempeñar un cargo; que ni se lo plantean, al menos durante unos años, cuando los niños son más pequeños, porque es una labor muy dura organizarse todos los días. No sólo las labores que tienes que desempeñar como cargo directivo..., además tienes que desempeñar las labores en casa, atendiendo a la familia, y partimos de la base de que no están repartidas las tareas del hogar al 50%. El hombre no está, todavía..., no las va a asumir, aunque sea un hombre muy moderno y sea un hombre muy liberal. La realidad es una cosa y la teoría, otra. Siempre una mujer, o porque sea tendencia de ella a hacer las cosas o porque sea ella la que dé el primer paso, va a ser ella quien lleve el peso. Como la mujer lo sabe, muchas mujeres dudarán de tener un cargo cuando hay niños de por medio. De hecho, las personas que yo conozco con cargos de responsabilidad en un Instituto son mujeres que no tienen hijos o son ya mayores. De otra manera, es prácticamente imposible.

- ¿Condiciona entonces ser mujer?

Condiciona muchísimo.

- ¿Y los ratos de ocio?

¿Qué ratos de ocio? Muchas tardes que, siendo sólo profesora, no tendría que venir al Instituto, el cargo hace que tenga que venir. Condicionará, así, tu organización del tiempo de ocio que se ha visto reducido a la mínima expresión.

- ¿Si tuvieras que dar un consejo a una mujer que está dudando en acceder, o no, a un cargo directivo, ¿qué le dirías?

Muy claro: tiene que valorar ventajas e inconvenientes y hacia dónde se inclina la balanza. Pero tiene que ser muy valiente; ya el hecho de planteárselo es indicio de valentía.

- ¿Quién crees que puede desempeñar mejor las tareas de dirección?

Eso ya es la madera con la que uno nace; el liderazgo, independientemente de ser hombre o mujer.

- ¿Por qué existen tantos problemas para hacerse cargo de las tareas de dirección?

A muchos profesores no les compensan los cargos directivos por los inconvenientes, a no ser por una necesidad, una enfermedad, por no trasladarse, para tener puntos en el concurso de traslados. Se ganan muchas enemistades; tal vez sea el carácter español, la envidia, criticamos...La enseñanza ha degenerado en este sentido; ahora existe poco corporativismo. Siempre estás en el punto de mira, y eso hace que a mucha gente no le compense. No se valora suficientemente los cargos directivos; te exigen muchas horas de dedicación. Siempre vas a encontrar un grupo de profesores que te valora, pero otro grupo tratará de destruir el trabajo que desempeñas.

- ¿Qué habilidades son necesarias para desempeñar bien un cargo directivo?

Ser ecuánime, no perder el norte, ser coherente con el programa de dirección que te ha llevado a ocupar el cargo.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres ocupar cargos de dirección en un centro?

Quizá, pero, también, hay mujeres muy tradicionales y que por su condición de liderazgo quieren llegar a ocupar un cargo directivo. Yo creo que es independiente para querer desempeñar un cargo, el ser hombre o mujer...Teniendo en paralelo una responsabilidad como madre de familia, es tener unas ganas terribles o tener un condicionamiento que te lleve a desempeñar ese cargo porque te compense. Es la coyuntura, la situación..., como se presente, independientemente de ser hombre o mujer, que ese programa directivo salga adelante. Cada persona, independientemente de ser hombre o mujer, va a presentar una viabilidad al centro.

- ¿Crees que ser hombre es mejor o más adecuado para desempeñar un cargo directivo?

Yo creo que es más adecuado desde el momento que, en las familias españolas, nunca se va a ocupar un hombre como una mujer. Luego, siempre va a tener más disponibilidad un hombre para hacer horas, no porque lo haga mejor, sino porque siempre le va a resultar más fácil salir de casa y hacer horas ausente de casa..., mientras que una mujer, seguramente lo haga mejor porque tenemos muchas mejores cualidades para todo. Estoy convencida de que somos más atrevidas, más valientes; en situaciones límites vamos a responder mejor. El ejemplo, en la naturaleza, ser madre. La historia nos demuestra que en situaciones límite quizá nos desenvolvemos mejor pero, claro, en un cargo, tal vez la constancia, la dedicación, la disponibilidad y..., en ese sentido, tiene las de ganar un hombre porque va a ser más fácil para desempeñar un cargo que una mujer al tener más cosas en contra, aunque la base, o sea, las ganas de querer hacerlo bien, van a ser más las de una mujer. Además, con esta opinión que hay en la sociedad de si las mujeres valemos o no valemos es como un revulsivo, las mujeres nos queremos hacer valer y demostramos no sólo a nosotras mismas sino a los demás de que estamos capacitadas para hacerlo, incluso aunque tenemos el inconveniente de una familia detrás, podemos sacar adelante la familia, dedicando tiempo, que si no es en extensión si en intensidad, el tiempo que estamos con los hijos es al 100%, disfrutamos de ellos de una manera concentrada...pero tenemos demasiadas cosas en contra.

ENTREVISTA LCF

DATOS DE LA ENTREVISTA

Lunes 29 de Julio de 2003; Duración de la entrevista: 50:08

Identificación: LCF.

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: diecisiete años.

Tiempo de ejercicio en equipo directivo (Jefe de Estudios): dos años.

Responsabilidades familiares: sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Secundaria: IES en zona rural

Alumnado: 580. Profesorado: 57. Equipo directivo: 5 componentes.

- ¿Qué te animaría a presentarte hoy en día a ser miembro de un equipo directivo?

La reducción de horas, que te libras del aula que es lo más cansado. Estar en un equipo te crea una rutina que es más descansada; sería lo único que me animaría...más allá de otro tipo de historias...de organización o de hacer...que se plantea la gente...yo no.

- ¿Qué recuerdo tienes de cuando fuiste Secretario?

Positiv. Tuve un mes de agobio al principio, de no controlar el trabajo, pero enseguida te haces con lo que te encargan..., la rutina: es un trabajo administrativo, llevar la contabilidad, control de material. Te haces tu esquema de trabajo, que es muy cómodo, además el de Secretario, que no estás en contacto con problemas de alumnos, ni de profesores.

- ¿Qué te aportó?

Es enriquecedor ver el otro lado de la enseñanza, "salir de la tiza". Esto es ver cómo se organiza un centro desde dentro y eso me gustó. La docencia, que sólo son 6 horas, alternar es casi un relajo y después volver a tu despacho, eso me gustó, tener un orden del día, gestionar esto....me llegó a prestar, pero claro..., pasados unos meses.

- ¿Influyó algo tu situación personal y familiar para aceptar el cargo?

Claro, porque daban puntos.

- ¿Han cambiado tus expectativas con respecto a dichos cargos, desde que desempeñaste el de Secretario?

Si. Ahora lo veo de otra manera. Si estás dentro del meollo de un cargo directivo, después cuando vuelves (a la docencia) te das cuenta de lo difícil que es un cargo directivo y también de la comodidad que puede suponer. Te das cuenta de los aspectos positivos y de los negativos.

- ¿En qué tipo de equipo directivo te encuentras mejor trabajando, en los mixtos, en...?

Yo en eso no entro. Yo miro la persona, no sexo; puede estar tan bien con un hombre como con una mujer, depende de cómo sea. Eso lo tengo clarísimo.

- ¿Pero por la experiencia que has tenido?

He tenido compañeros y compañeras majísimas. En el caso del equipo en el que trabajé, estaba mejor con los hombres, pero no por el hecho de que fueran hombres, sino porque la Directora tenía un carácter fortísimo, no me llevaba mejor con ella por su condición de mujer, sino por ser una mujer autoritaria. No he llegado yo a ninguna conclusión de..., porque es mujer...

- ¿Crees que ser miembro de un equipo directivo cambia tu relación con los compañeros?

Sí, porque ellos te ven como cargo directivo, aunque la relación, en principio, no cambia, pero cambia la perspectiva que ellos tienen de ti. El cargo directivo te aísla del resto de compañeros y hace que te relaciones de otra forma.

- ¿Qué tipo de direcciones crees que son las idóneas?

La dirección colegiada es mejor. Tiene que ser así; no tiene que ser un líder el que imponga..., además como yo viví ese caso...; la Directora era la líder total, todas las decisiones pasaban por ella, todo se tenía que consultar previamente con ella; nosotros no teníamos iniciativa propia. Ella trabajaba mucho y bien, tiraba del carro.

- ¿Cómo definirías ese estilo de dirección?

Casi autoritario; muy férreo. También ves lo positivo de eso, la carga negativa y lo positivo. También es porque yo sabía que iba a estar poco tiempo. Si tuviera que estar en un equipo de esas condiciones durante 15 años, no me gustaría por el tipo de liderazgo que llevaba esta señora.

- ¿Cuáles son las limitaciones del ejercicio de la dirección?

Te encierras en un grupo pequeño: Los demás te ven desde una forma que igual tú no eres realmente así. También te puede hacer perder la perspectiva del aula, que es lo más importante.

- ¿En que sentido crees que las condiciones familiares y personales pueden condicionar el trabajo profesional?

De una forma importantísima; totalmente en el caso de las mujeres. Los cargos directivos no acaban cuando se acaba la jornada laboral..., tienes que ir por la tarde..., echar horas de más.

- ¿Esas horas de más, las puede echar igual un hombre que una mujer?

De hecho, las echan. Las mujeres que están en cargos directivos yo veo que las echan. No sé cómo se las pueden arreglar, pero tienen hijos casa. No sé cómo lo tendrán organizado en su casa; con el marido, los problemas que habrá..., eso yo ya no lo sé.

- ¿Qué te llevaría hoy en día a asumir un cargo directivo, teniendo tu plaza fija en León?

Estar muy conforme con el equipo de gente. Que todos, en común, decidiéramos llevar a cabo un trabajo. Tendría que haber unas circunstancias, unos compañeros, alguien que tirara de mí; yo no iba a tirar de nadie para formar un equipo directivo.

- ¿Te preocuparía cómo podría influir eso en tus obligaciones familiares?

No, no; a mí no. Podría llevarlo; lo haría compatible.

- Si fuera tu mujer la que tuviera que asumir un cargo, ¿lo podría que hacer igual de compatible que tú?

No, porque la casa perdería las riendas. A ella le costaría más.

- ¿Qué labores crees que son las más importantes en la dirección de un centro?

Crear buen clima es la labor más importante, porque hay muchos centros que tienen intrigas, conflictos.... Si existe buen clima, la gestión es buena.

- ¿Por qué crees que hay tantos problemas en algunos centros para cubrir los cargos de forma voluntaria?

En algunos centros urbanos ¿eh?; no en los rurales. Pues, porque lograr un buen clima es muy difícil. Creo que con la LOGSE los centros son muy heterogéneos, los profesores responden a diferentes intereses y eso cae en las espaldas de los equipos directivos. No se valora suficientemente la labor de los equipos directivos.

- ¿Qué competencias, habilidades..., crees que son necesarias para ser un buen Director o Directora?

Tener perfil de líder

- Pero, ¿cómo tiene que ser ese líder?

No tiene que ser autoritario, sino conciliador y... todo eso. Pero no sé, porque yo he visto Directores que se dejan llevar, y no son los más eficaces. Tener las ideas muy claras, ser una persona tolerante con todo el mundo, tener en cuenta quiénes son los que llevan el peso del centro, que son los profesores... También hay que tener en cuenta a los alumnos. Llevo diecisiete años en la enseñanza y, en lo que he visto, me he dado cuenta que no tienen en cuenta, en general, a los trabajadores de la tiza. Cuando van los profesores con quejas, no se tiene en cuenta que, a lo mejor, ese señor ha estado cinco horas delante de los alumnos.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales acerca de la mujer, impiden su acceso a los cargos directivos?

Puede ser. Hay menos mujeres en equipos directivos; lo mismo que en los partidos políticos y en otras cosas. Está ahí metido, en la mujer, algo que le impide... También lo del hogar..., no se plantean llegar a la dirección.

- ¿Por qué crees que no se lo plantean?

Algo de miles, de miles de años. Supongo, porque vivimos en sociedades machistas, y eso se lleva al trabajo. Los hombres llevamos mandando y siendo líderes desde la prehistoria. Son muchos años, y aunque han cambiado muchísimo las cosas, hay algo que está dentro de la mujer y también dentro del hombre.

- ¿Se puede cambiar eso?

Lo pueden cambiar las mujeres. Yo se lo digo a mis alumnas, y les parece mal porque lo dan la vuelta. Cuando les digo que les amenaza el azulejo de la cocina, lo ven como un mensaje machista, y es un mensaje feminista. Significa que al final van a acabar encerrándose en la cocina. Las mujeres no se dan la caña suficiente. Hay muchas más mujeres machistas que hombres. Es culpa de las mujeres.

- Y los hombres, ¿no tienen nada que ver?

Claro que tienen que ver, pero en esta guerra las que tienen que vencer son las mujeres.

- ¿Quiénes son mayoritariamente elegidos en los centros para ocupar los cargos directivos?

Los hombres, porque la mujer es todavía, normalmente, la que lleva la casa y los hijos. Un cargo directivo te quita tiempo, y la mujer igual no está dispuesta a ello. Tradicionalmente, las mujeres no han buscado puestos políticos o de liderazgo por cuestiones igual hasta genéticas (risas); no es que lo piense así. Los hombres son los que han dirigido y los que han elegido. Las mujeres no han luchado lo suficiente.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación implícita o explícita que impida que las mujeres accedan a los puestos de dirección en los centros educativos?

A nivel de la sociedad, en general, sí; pero en los centros, no. Creo que en los centros si hay una mujer competente, con perfil de líder y atrae a la gente, exactamente igual que un hombre. Además en esta profesión hay más mujeres que hombre. En la docencia no hay discriminación. Lo que las puede poner trabas es la discriminación que hay alrededor; otra cosa es que, después, a algún profesor no le guste que una mujer dirija el centro. No es mi caso y yo no he visto discriminación de ningún tipo en ese sentido. Se mira más la personalidad, el perfil, lo que pretende hacer; no se mira el sexo.

- ¿A qué atribuyes entonces que menos mujeres ocupen cargos de responsabilidad en los equipos directivos?

A que, tradicionalmente, las mujeres no han accedido y eso se refleja en los centros. Estos son un espejo de la sociedad.

- ¿Es mejor ser hombre que mujer para dirigir un centro?

No; creo que no. Depende de la cabeza que tengas, no del sexo. Se dirige un centro con el cerebro y no con el coño.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer aceptar cargos?

Sí, porque comen tiempo. Además, ésta es una profesión que llegas a casa con cien mil historias y en el hogar ciento y una mil..., y llega un momento que repercute; es muy difícil quitarse el chip. Con un cargo directivo llegas a casa con historias, igual menos quemantes que las del profesor de aula.

- ¿Crees que hay diferencias entre Directores y Directoras?

Las Directoras que he conocido tienen una personalidad fuerte. Así, he visto Directores con personalidad débil. Las dos Directoras que he tenido son mujeres de fuerte personalidad.

- ¿Por qué crees que es así?

Porque casi tienen que coger el rol del hombre para que todos los demás vean que tienen un carácter fuerte, y, también, porque es cierto que se necesita una mujer con fuerte carácter o un hombre con un fuerte carácter para bregar con todo lo que hay en un centro.

- ¿Entre un hombre pusilánime y una mujer pusilánime...?

El hombre pusilánime puede salir adelante; la mujer, no. La mujer, no.

ENTREVISTA LCG

DATOS DE LA ENTREVISTA

Viernes 23 de Septiembre de 2003; Duración de la entrevista: 25:21

Identificación: LCG.

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: veintitrés años

Tiempo de ejercicio en equipo directivo (Jefa de Estudios Adjunta): dos años.

Responsabilidades familiares: sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Secundaria: IES en zona rural

Alumnado: 500. Profesorado: 56. 34 mujeres y 22 profesores.

Equipo directivo: cuatro componentes. Director, Secretaria, Jefe de Estudios y Jefa de Estudios Adjunta.

- ¿Qué te llevó hace unos años a ser miembro de un equipo directivo?

Me motivó el hecho de que estaba separada de mi marido. El vivía en Bilbao y te daban puntos en el concurso de traslados; esa fue la motivación principal..., porque el trabajo supone un montón de horas más sobre la carga lectiva. Normalmente, el motivo suele ser conseguir un traslado mejor.

- ¿Crees que el resto de personas suele perseguir eso?

Yo creo que la mayor parte sí; por lo menos los que están en zonas rurales. Los que tienen su puesto de trabajo donde no está su domicilio habitual, entonces lo que persiguen es conseguir puntos en el concurso de traslados. Normalmente, suele ser el motivo fundamental.

- Ahora, ¿habría para ti otro tipo de motivación?

Ahora la motivación sería modificar... Cuando llevas en el centro tiempo, y ves que no funciona, por ejemplo, ahora que llevo en este centro 8 años, y ves que hay cosas que no te gustan, que no funcionan..., pues intentas modificarlas.

- En estos momentos, ¿por qué podemos decir que no formas parte de un equipo directivo?

La situación familiar ha cambiado drásticamente. Mi marido ya vive conmigo, no vive en el País Vasco, que es donde estaba. He tenido hijos. El tiempo que te lleva (estar en un equipo directivo) es muchísimo mayor; las tardes están prácticamente ocupadas, al menos hay que hacer dos tardes a la semana. El tipo de carga que supone estar en el equipo directivo es demasiado elevada y no me compensa.

- ¿Si no tuvieras hijos?

Pues, sí; probablemente, sí. De hecho, las mujeres que han estado en los equipos directivos en mi centro es gente que no tiene cargas, gente de mediana edad..., las mujeres ¿eh? Los hombres, sí; esos han tenido hijos en los equipos directivos que ha habido en los centros donde yo he estado.

- ¿A qué se debe esto?

Las cargas. Las responsabilidades en la casa no son las mismas para hombres y mujeres, eso está claro; entonces... Por ejemplo, el Director que ha estado en el centro durante cinco años, su mujer ya le planteó un dilema: o dejas el cargo o te dedicas más a nosotros. Esa es la cuestión. Yo creo que los hombres de hoy en día no tienen tantas responsabilidades en la casa, no ya de hacer cosas físicas, sino de responsabilidades, de organizar las actividades de los hijos. Se reparte de forma diferente y, así, los hombres tienen más posibilidad de poder dedicarse a esos cargos.

- ¿En qué tipo de equipos directivos te sientes mejor trabajando?

En los mixtos. En el equipo actual, sólo hay una mujer; creo que en esos casos se sienten relegadas en el sentido de la toma de decisiones; no se les consulta todas las cuestiones. No sólo mixtos, sino al 50%.

- ¿Notas algún tipo de diferencia entre el tipo de liderazgo ejercido por hombres y mujeres?

Los hombres ejercen un liderazgo más marcado. Las mujeres tienen más capacidades de negociar, cede.; Quizá los hombres lo tienen muy claro y no permiten tanto diálogo en la dirección.

- ¿Crees que pertenecer a un equipo directivo cambia las relaciones con el resto de compañeros?

Las cambia, en parte; pero no, especialmente. Te hace ver la situación desde otro punto de vista y, también, es bueno. Te da otra perspectiva para cuando sólo das clases.

- ¿Cómo te gustas que se ejerza la dirección en el centro?

De forma colegiada, si no se notan los liderazgos muy marcados, la gente se sentiría incómoda dentro del propio equipo directivo. Si el Director es el que impone sus decisiones frente al resto de miembros del equipo directivo, pues no funcionan las cosas, ni dentro del equipo directivo ni dentro del centro.

- ¿Respecto a las limitaciones que pueda llevar el ejercicio?

Depende de cómo se ejerza la dirección. Depende del talante del equipo directivo. Si está consensuado entre ellos, eso facilita muchísimo las relaciones con el resto. Si la gente no quiere estar voluntariamente en un equipo, eso genera problemas.

- ¿En qué sentido crees que las ocupaciones domésticas y familiares pueden condicionar el rendimiento profesional?

Más que condicionarte el rendimiento, las mujeres hemos estado en equipos directivos en épocas anteriores. Cuando tus hijos empiezan a necesitarte más por las tardes, la mayoría de nosotras decidimos que nos compensa más, por el bien de nuestra familia, que estar en un equipo directivo. Te condiciona la familia en el sentido de que prefieres dedicarte más a ella que estar allí. La función directiva requiere las tardes..., requiere mucho más tiempo. En el rendimiento profesional, no. Cada uno es responsable de su trabajo y sabe que sus horas de trabajo son sus horas de trabajo. Tú intentas que tu familia funcione lo mejor posible, pero tu trabajo tiene que funcionar.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones?

Por ejemplo ¿familiares? No.

- ¿Y antes cuando eras miembro del equipo directivo?

En la función directiva tienes otra sensación; son muchas más horas y, ahí, sí que te planteas..., "quizá no me compensa", porque la compensación económica no es importante. Los puntos, en un momento determinado, pueden ser importantes. Yo antes tenía un niño de meses; mi marido estaba en el País Vasco y para mí era muy

importante conseguir puntos para poder irme en aquel momento. Después ya no lo fue tanto porque mi marido vino, y no me compensaba.

- ¿Te presentarías hoy para ser Directora?

En este momento personal no. Puede que, más adelante, cuando mis hijos sean mayores, no me necesiten tanto.

- En igualdad de condiciones si fueras un hombre ¿te animarías.?

Igual, sí. Sí que veo que compañeros míos, en mi situación, que tienen hijos de la misma edad, que pienso que se preocupan por ellos, sí se presentan. Supongo que tendrán a alguien que, por las tardes, cuide de sus hijos.

- ¿Qué labores crees que son las más importantes en la dirección de un centro?

Yo creo que lo más importante es que el equipo genere un buen clima para que exista una buena gestión, los alumnos rindan y se puedan implementar los planes de mejora.

- ¿Por qué crees que existen tantos problemas para cubrir los puestos de dirección en los centros de forma voluntaria?

Por muchas razones: las direcciones son complicadas, las compensaciones, lo que te ofrecen a cambio no es muy interesante, supone un trabajo mucho mayor en horas... La compensación por puntos puede ser interesante en un determinado momento, pero llega un momento en que no interesa...; es complicado contentar a todos para que estén medianamente a gusto.

- ¿Crees que se valora positivamente por los compañeros la labor que se lleva a cabo en los equipos directivos?

No tanto como se debiera. El haber estado en un equipo directivo te ayuda a valorarlo de otra manera y no estar siempre en contra. Valoras las dificultades que tienen los cargos.

- ¿Qué habilidades o competencias crees que son las más necesarias para ser un buen Director o Directora?

La capacidad de diálogo, delegar ciertas funciones, que en el equipo todos se sientan que son importantes, capacidad de trabajar en equipo. Las mujeres tienen una buena capacidad de diálogo y de tratar con grupos y equipos mejor que el hombre. Uno de los rasgos de las mujeres es la capacidad de diálogo, trabajar en equipo y trasladar la sensación de que aquí trabajamos todos.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales acerca de la mujer pueden impedir que accedan a los cargos de dirección?

En las profesoras, para que no te presentes, no; lo que faltaba.

- ¿Quiénes son mayoritariamente elegidos en los centros para ocupar los cargos...?

Los hombres. Primero, porque se presentan más, están más dispuestos. Supongo que su vida está organizada de tal forma que no necesitan tanto tiempo para la familia; no encuentro otra explicación. Se presentan muchas menos mujeres y las que se presentan, no es que lo hagan voluntariamente, sino que se lo proponen... ¿Te interesaría? Siempre las mujeres tenemos más complicaciones: la familia, los hijos...

- En ese sentido ¿crees que influye la variable edad?

Sí influye; y la variable personal de cómo te encuentres. Mujeres que estén casadas, con hijos en edad escolar, no conozco a ninguna que se haya presentado voluntariamente. La edad y la situación personal influyen.

- ¿Consideras que existe algún tipo de discriminación, explícita o implícita, a la hora de acceder a los cargos de dirección en los centros educativos?

Yo creo que no; espero. Eso habría que verlo. Yo sé que en la Inspección de esta provincia, son hombres. Ellos son los que proponen a los Directores. Sí que sé que unas cosas generan otras; si menos mujeres se presentan a los cargos directivos, pues cuando hay que proponerlas...

- ¿A qué atribuyes el hecho de que hay más mujeres Secretarías que hombres?

Si; es cierto. Bueno, la función de Secretaria requiere una persona metódica, cuidadosa...; quizá es la parte de la gestión del centro más importante. No sólo llevan los temas económicos, sino temas de alumnado, notas, programas informáticos. La capacidad de la mujer para ese trabajo metódico... Quizá las mujeres no quieren dar ese paso a la dirección que implica más.

- ¿Crees que ser hombre es mejor o más adecuado para desempeñar el cargo de Director?

Por supuesto que no. Así como creo que la mujer tiene más capacidad de diálogo, tampoco creo que fuera a ser mejor Directora que el hombre. Pienso que ambos tenemos el mismo porcentaje de éxito en este tipo de labor como en otras. La mujer ha llegado más a cargos intermedios que al de Directora.

- ¿A qué crees que se debe?

A varias razones. A la mujer le falta dar ese paso: "quiero dirigir". Quizá está en tener menos ganas de mandar porque, desde luego, en las capacidades, no. Y yo creo que en los Claustros no votarían menos a una mujer que a un hombre que se presentaran. No he visto nunca, en los años que llevo, que una mujer se presente a Directora.

- ¿Las tareas domésticas influyen en las mujeres a la hora de decidir?

Creo que sí. Más que las tareas domésticas, en sí, las cargas familiares, las responsabilidades, el tiempo que tienes que dedicar a tus hijos. El no llegar a casa hasta las 8:00 de la tarde; eso implica que a los niños no les ves o que las actividades las tienes que organizar de otra forma. Quizá las mujeres estamos más responsabilizadas de ese tipo de cargas. Organizar el horario de los niños y, desde luego, en mi caso, creo que en otros eso influye a la hora de tomar una decisión. Yo ahora dispongo de mis tardes y, aunque tenga que ir alguna, es de forma puntual, no habitual. En el centro donde yo estoy, siempre (excepto cuando estuve yo en el equipo directivo, que estábamos al 50%), siempre ha habido menos mujeres; nunca en el vértice de la pirámide y siempre en una proporción del 50% para abajo.

ENTREVISTA SRE

DATOS DE LA ENTREVISTA

Viernes 2 de enero de 2004; Duración de la entrevista: 45

Identificación: SRE.

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: veinte años

Profesora de inglés. En comisión de servicios.

Responsabilidades familiares: sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Secundaria: IES en zona urbana, con dos líneas.
350 alumnos y alumnas. 46 profesores y profesoras.

- ¿Qué le anima a presentarse para ser miembro de un equipo directivo?

No habría ningún elemento que me animaría a presentarme como miembro de un equipo directivo. Nunca he pensado que me gustaría dedicarme a tareas de dirección.

- ¿Qué no le anima a presentarse para ser miembro de un equipo directivo?

Sobre todo, la responsabilidad que conlleva, tanto respecto al centro como los alumnos, los padres y los compañeros. Yo creo que con realizar bien tu trabajo a nivel de clase, ya estás dando muestras de ser un buen profesional y tiene suficientes implicaciones en tu vida. Además, mi situación familiar no me permite dedicarme muchas horas extras al trabajo.

- ¿En qué tipo de equipos se sentiría mejor trabajando? Mixtos o sólo mujeres.

Me gustaría trabajar más en mixtos. Creo que es más rico y que la visión que pueden aportar los hombres y las mujeres se puede complementar bastante. Pienso que, tanto si se funciona en equipos sólo de hombres o sólo de mujeres, los resultados tienen que ser peores.

- ¿Cree que el ser miembro de un equipo directivo cambia sus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro? ¿En qué sentido?

Creo que sí porque te ven como alguien que tiene el mando por algún sitio, aunque creo que esto no debería ser así. Después existen los compañeros que les gusta fastidiar por fastidiar y llevar la contraria a cualquiera que esté en el equipo directivo, porque siempre se ha dicho que criticar desde fuera es muy fácil.

- ¿Cómo le gusta que se ejerza la dirección en el centro, de forma individual o de forma colegiada? ¿Cuál de las dos se ajusta más a su carácter?

En ambas preguntas, la respuesta es la de colegiada. No creo que en estos tiempos se pueda hablar de ejercer un mando desde el puesto único, ni imponer las ideas a los demás aunque no estén de acuerdo los compañeros.

- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

Para mí, la relación con el resto de los compañeros. Si estás en la dirección tienes que cumplir con una serie de responsabilidades que afectan a los compañeros, y eso, normalmente, no se ve bien.

- ¿En qué sentido cree que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?

Muchísimo. En mi caso, la existencia de dos niñas pequeñas me supone una dedicación de tiempo muy extraordinaria que, a veces, es muy difícil de cubrir. No te da tiempo para casi nada. Llevas una vida muy rápida y tienes que atender a múltiples obligaciones que te hacen incompatibles muchos aspectos. A veces, hasta me pregunto si merece la pena llevar la vida que llevamos de velocidad y no parar ningún momento. Para mí es prioritario atender a mi familia, y cuando se dan mis circunstancias, con otra niña más mayor que procede de un núcleo familiar distinto al actual, condiciona cómo estás en casa y todo el trabajo que tienes.

- ¿Le preocupa el tiempo que invierte en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?

No me preocupa. Creo que al centro le dedico el tiempo que necesita, pero reconozco que tampoco más del necesario, por lo cual no me produce sensación de perder mucho tiempo en el trabajo y quitárselo a otros aspectos. Resulta mucho más agobiante, como te decía antes, el exceso de ocupaciones que te hace ir deprisa a todos los sitios y crearte la sensación de que no llegas a todo lo que te gustaría llegar.

- ¿Se presentaría ahora para ser Directora?

No me presentaría ahora y, como he dicho al principio, ni nunca. No creo que, en ningún momento, existiera en mi vida un incentivo suficiente como para acceder al equipo directivo. Ni siquiera cuando las condiciones familiares cambiasen y mis hijas se hicieran más mayores me plantearía acceder a una dirección.

- ¿Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro..? ¿otros?

De todos los mencionados, le daría importancia a la gestión del profesorado y a la creación de un buen clima, porque éste es decisivo para que todos se sientan a gusto con la labor que están desempeñando. Es importante que, entre los compañeros, haya un buen ambiente porque eso te ayuda a superar los problemas que surjan con los alumnos o con otros miembros de la comunidad educativa.

- ¿Por qué cree que actualmente existen tantos problemas para cubrir las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Por la responsabilidad que conlleva. Hay que dedicarle mucho tiempo, mucho esfuerzo y no todo el mundo está dispuesto a hacerlo. La compensación que tiene económica, en muchos casos, no cubre todas las dificultades que conlleva el cargo; eso cuando sea un centro normal o no tenga ningún tipo de problemas, porque si, encima los tiene, entonces ya es muchísimo menos atractivo.

- ¿Cree que se valora, positivamente, por parte de los compañeros y compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?

Depende. Algunos piensan que las personas del equipo directivo están ahí para no dar clase, y otros, no. Algunas personas dejan de ser Directores y abandonan la docencia directa porque no les gusta. Existe gente que tiene dotes de mando y organización y son más gestores que docentes. Creo que, a veces, sí se hacen muchos comentarios despectivos sobre las personas que quieren dedicarse a la dirección, como si les gustase darse "pote" y mandar.

- ¿Qué competencias y/o habilidades cree que son necesarias para ser un buen Director/a? ¿Cuáles de estas competencias cree que son más valiosas?

Las competencias más valiosas para ser un buen Director son: ser diplomático, saber llevar a la gente, saber atraerla y ser un buen gestor.

- ¿Cree que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro? ¿Por qué?

No. No creo que influya mucho el hecho de ser mujer. Creo que estamos en una época donde a la mujer se la ha empezado a reconocer su labor y su valía para desempeñar algunos cargos, como el de dirección.

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué cree que se produce este fenómeno?

Muchos más hombres porque se presentan mucho más los hombres que las mujeres. Los hombres tienen muchísimas menos responsabilidades en casa, aunque tengan una familia con hijos. El tiempo que dedican a las

labores domésticas es casi nulo, lo que les permite contar con mucho más tiempo. A veces, le digo a mi marido que no sabe lo que significa no sentarse un rato a leer un libro o un periódico. A mí se me ha olvidado lo que es eso.

- ¿Cree que existe algún tipo de discriminación, implícita o explícita, hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?

No. No es cuestión de discriminación. Creo que depende mucho más de nosotras, que no queremos acceder porque nos complicaría mucho la vida, sobre todo si tenemos familia.

- ¿Cree que hay pocas mujeres en los equipos directivos? ¿A qué atribuye este hecho?

Sí; hay muy pocas, y se debe al tiempo que puede dedicar la mujer a estas tareas. Existe diferencia entre Primaria y Secundaria. En Primaria puedes ver muchas más mujeres en los equipos directivos.

- ¿A qué atribuye el hecho de que haya más mujeres Secretarias que hombres Secretarios ocupando este puesto en los centros educativos?

Porque se asocia con las mujeres, y los hombres, en estos puestos, piensan que están relegados. Yo creo que incluso va implícito en el nombre: no se dice Secretarios, sino Secretarias.

- ¿Cree que ser hombre es mejor, más adecuado, que ser mujer para desempeñar un cargo directivo? ¿Por qué?

No. No creo que la capacidad del hombre y de la mujer se determine por el sexo. Son otros muchos factores lo que determinan, pero, en ningún caso, que la mujer, por el hecho de ser mujer, no esté preparada para desempeñar estos cargos.

- ¿Cree que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Creo que la determinan totalmente; por lo menos esto es lo que pasa en mi caso.

ENTREVISTA BMA

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles, 6 de Octubre de 2003

Identificación: BMA

DATOS DE LA ENTREVISTADA:

27 años de ejercicio. 2 años como Jefe de Estudios.

Responsabilidades familiares: 3 hijas de 25, 24 y 20 años y dos hijos de 21 y 12 años.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Educación Infantil y Primaria

Alumnado: 145. Profesorado: 20

Equipo directivo: 2 hombres y una mujer

- ¿Qué te animaría a presentarte para ser miembro de un equipo directivo?
Poder presentar y desarrollar un proyecto que pueda ser interesante para el centro.
- ¿Qué es lo que no te anima a presentarte para ser miembro de un equipo directivo?
El temor de no ser aceptada por algún compañero/a.
- ¿En qué tipo de equipos te sentirías mejor trabajando, mixtos o sólo mujeres?.
Me siento más cómodo en los mixtos.
- ¿Cree que el ser miembro de un equipo directivo cambia sus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro? ¿En qué sentido?
No tiene por qué; al fin y al cabo es un compañero más.
- ¿Cómo le gusta que se ejerza la dirección en el centro: de forma individual o de forma colegiada? ¿Cuál de los dos cree que es el estilo que más se ajusta a su carácter?
De forma colegiada. Es la que más se ajusta a mi carácter.
- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?
En varias ocasiones, el poco apoyo que llega por parte de las autoridades superiores.
- ¿En qué sentido cree que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?
El tiempo es limitado y hay que repartir más, cuantas más actividades hay.
- ¿Le preocupa el tiempo que invierte en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?
No; es algo que nunca me ha preocupado.
- ¿Se presentaría ahora para ser Directora?.
En estos momentos, no.
- ¿Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado,etc
Buen clima y rendimiento del alumnado.
- ¿Por qué cree que, actualmente, existen tantos problemas para cubrir las direcciones de los centros de forma voluntaria?.
Las personas solemos querer prescindir de responsabilidades "extras".
- ¿Cree que se valora positivamente, por parte de los y las compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?.
A veces; no siempre.

- ¿Qué competencias y/o habilidades cree que son necesarias para ser un buen Director/a?

Destacaría las siguientes: capacidad de emprender, capacidad de trabajo, habilidad para tener contentos a los compañeros, que sea optimista, entusiasta...

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro?

En estos momentos, no.

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección, hombres o mujeres?

Indistintamente; máxime cuando en esta profesión hay más mujeres que hombres.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación (implícita o explícita) hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?

En general, no.

- ¿Crees que hay pocas mujeres en los equipos directivos? ¿ A qué atribuye este hecho?

Creo que no. Pero si así fuera, puede ser porque las mujeres tienen más responsabilidades fuera de la escuela.

- ¿A qué atribuyes el hecho de que haya más mujeres secretarias que hombres Secretarios ocupando este puesto en los centros educativos?

Las mujeres, tal vez, sean más minuciosas y ordenadas.

- ¿Crees que ser hombre es mejor, más adecuado, que ser mujer para desempeñar un cargo directivo?

No; en absoluto.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

En muchas ocasiones, sí.

ENTREVISTA BRA

DATOS DE LA ENTREVISTA

Jueves, 14 de octubre de 2003.

Identificación: BRA

DATOS DE LA ENTREVISTADA:

17 años de ejercicio en al enseñanza, 2 años como Secretaria.

Responsabilidades familiares: Un hijo de 9 años

DATOS DEL CENTRO

Centro Rural Agrupado de Ed. Infantil y Primaria

Alumnado. 204.

Profesorado: 21

- ¿Qué te animó a presentarte para ser miembro de un equipo directivo?

El intentar llevar a cabo mi propio proyecto.

- ¿Qué no te anima a presentarse para ser miembro de un equipo directivo?

Sobre todo, la responsabilidad y el enfrentamiento a determinados compañeros.

- ¿En qué tipo de equipos se sentiría mejor trabajando, mixtos o sólo mujeres.

Mejor en mixtos.

- ¿Crees que el ser miembro de un equipo directivo cambia sus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro? ¿En qué sentido?

Sí, porque hay momentos en que hay que imponerse en el propio centro.

- ¿Cómo te gusta que se ejerza la dirección en el centro, de forma individual o de forma colegiada? ¿Cuál de las dos cree que se ajusta más a su carácter?

Por supuesto, de forma colegiada.

- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

Sobre todo, la excesiva burocracia; cada vez más.

- ¿En qué sentido cree que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?

Yo creo que no las condicionan mucho porque me dedico a mi profesión lo suficiente.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?

No; en absoluto.

- ¿Te presentarías ahora para ser Directora?

En estos momentos, no.

- ¿Qué aspectos crees que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro...?, ¿otros?

En primer lugar, buen clima; después, buena gestión y rendimiento del alumnado, por este orden.

- ¿Por qué crees que actualmente existen tantos problemas para cubrir las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Porque es más cómodo no ejercerlas.

- ¿Crees que se valora, positivamente, por parte de los y las compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?

Depende de casos. Yo creo que, en general, no.

- ¿Qué competencias y/o habilidades cree que son necesarias para ser un buen Director/a? ¿Cuáles de estas competencias cree que son más valiosas?

Destacaría saber escuchar, ser dialogante y, a la vez, tener ciertas dotes de mando.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro?

No. Somos nosotras mismas las que lo encontramos poco atractivos.

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué crees que se produce este fenómeno?

En general, hombres porque son lo que más se presentan.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación, implícita o explícita, hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?

No.

- ¿Crees que hay pocas mujeres en los equipos directivos? ¿A qué atribuye este hecho?

Sí, porque priorizamos otras cosas antes que la dirección, por ejemplo la familia, el tiempo libre...

- ¿A qué atribuyes el hecho de que haya más mujeres Secretarías que hombres Secretarios ocupando este puesto en los centros educativos?

A que son nombradas y, quizá, no hay suficientes hombres para ocupar todos los puestos.

- ¿Crees que ser hombre es mejor, más adecuado, que ser mujer para desempeñar un cargo directivo?. ¿Por qué?

No. Igual, si así lo quieren. Creo que hombres y mujeres tienen las mismas dotes.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Sí; aunque creo que es una concepción errónea de las propias mujeres.

ENTREVISTA BJA

DATOS DE LA ENTREVISTA

Día: 7 de Noviembre de 2003

Identificación: BJA

DATOS DE LA ENTREVISTADA:

15 años de ejercicio en la enseñanza. No ha ocupado cargos directivos

Responsabilidades familiares: Un hija de 12 años y un hijo de 9 años.

DATOS DEL CENTRO

Escuela hogar.

Alumnado: 28

Profesorado: 6

Equipo directivo: 2 hombres y una mujer

- ¿Qué te animaría a presentarte para ser miembro de un equipo directivo?

Nunca me he presentado pero, en todo caso, puede que me animarían los puntos (para el Concurso de Traslados) que dan a los miembros de los equipos directivos.

- ¿Qué es lo que menos te anima a presentarse para ser miembro de un equipo directivo?

Lo difícil que es conseguir que todo el mundo esté contento y a gusto.

- ¿En qué tipo de equipos se sentiría mejor trabajando, mixtos o sólo mujeres.

Me sentiría mejor en uno mixto.

- ¿Crees que el ser miembro de un equipo directivo cambia tus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro?

No tendría por qué, pero suele pasar ya que es difícil separar el ámbito personal del profesional.

- ¿Cómo te gusta que se ejerza la dirección en el centro, de forma individual o de forma colegiada?

De forma colegiada; es el estilo que más se adapta a mi forma de ser.

- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

El tiempo extra que se añade a la tarea puramente docente.

- ¿En qué sentido crees que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?.

Yo creo que no condicionan. La mujer que trabaja suele estar mentalizada para compatibilizar, tanto el ámbito doméstico como el profesional. En el trabajo se sueles "olvidar" de la casa.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?

No. No me preocupa, pues lo hago con gusto.

- ¿Te presentarías ahora para ser Directora?

Ahora, no.

- ¿Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro...?, ¿otros?

Sobre todo, el buen clima porque es más fácil lograr la colaboración y participación de los compañeros.

- ¿Por qué crees que, actualmente, existen tantos problemas para cubrir las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Por la responsabilidad añadida, por los malos ratos que se llevan, por el deterioro de las relaciones con los compañeros.

- ¿Crees que se valora, positivamente, por parte de los y las compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?

Ni sí, ni no. Creo que, a veces, hay cierta indiferencia. A veces, se les achaca que dan menos clases, ganan más dinero, tienen más puntos, etc.

- ¿Qué competencias y/o habilidades cree que son necesarias para ser un buen Director/a? ¿Cuáles de estas competencias cree que son más valiosas?

Destacaría las siguientes habilidades: ser equilibrado/a y objetivo/a, saber escuchar, ser firme en las decisiones, tener capacidad para tomar decisiones rápidas, no dejarse llevar por las simpatías.

- ¿Cree que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro?

En general, no.

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué cree que se produce este fenómeno?

En algunos centros hay algo de machismo, sobre todo en los centros donde los maestros y maestras son gente mayor.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación, implícita o explícita, hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?

En general, no.

- ¿Crees que hay pocas mujeres en los equipos directivos? ¿A qué atribuyes este hecho?

No creo que haya pocas mujeres en los equipos directivos, y menos en el ámbito rural.

- ¿Crees que ser hombre es mejor, más adecuado, que ser mujer para desempeñar un cargo directivo?

En absoluto.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

No. Todo va en la persona y en el carácter.

ENTREVISTA BSA

DATOS DE LA ENTREVISTA

Día: 17 de Noviembre de 2003

Identificación: BSA

DATOS DE LA ENTREVISTADA

13 años de ejercicio en la enseñanza. 3 años como Secretaria

Responsabilidades familiares: Una hija de 3 años

DATOS DEL CENTRO

Alumnado: 570

Profesorado: 35

Equipo directivo: 2 hombres y una mujer

- ¿Qué te animó a presentarte para ser miembro de un equipo directivo?

Hacer cosas distintas de las que he hecho hasta ahora; aprender, así como la puntuación para el concurso de traslados.

- ¿Qué no te animaría a presentarte otra vez para ser miembro de un equipo directivo?

El tiempo que se necesita, los enfrentamientos que surgen con los compañeros y lo poco reconocido que está (tanto por los compañeros como económicamente).

- ¿En qué tipo de equipos te sentirías mejor trabajando, mixtos o sólo de mujeres.

Mixtos; es lo más enriquecedor.

- ¿Crees que el ser miembro de un equipo directivo cambia tus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro?

Depende del puesto. Si eres Directora o Jefe de Estudios más; por el contrario, si eres Secretaria, menos. No son tan sinceros contigo y te juzgan más.

- ¿Cómo te gusta que se ejerza la dirección en el centro, de forma individual o de forma colegiada? ¿Cuál es el estilo que más se ajusta a su carácter?

Colegiada. El estilo que más se ajusta a mí es el colegiado porque me gusta tener más opiniones que la mía, estar apoyada y tener, también relación, con los compañeros.

- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

Te exige mucho tiempo, y no está reconocido. Cada vez está cargado de más trabajo y no suben las compensaciones.

- ¿En qué sentido cree que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?

No les puedo dedicar todo el tiempo que yo querría.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?

Sí, porque pienso que no es recompensado y, familiarmente, pierdo muchas cosas.

- ¿Te presentarías ahora para ser directora?

No. Creo que necesito más preparación.

- ¿Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro..., otros?

En igualdad gestión, buen clima y rendimiento del alumnado; los unos sin los otros no funcionan. Comprobado. También son muy importantes las relaciones con los padres.

- ¿Por qué cree que actualmente existen tantos problemas para cubrir las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Porque, como ya he dicho, no está suficientemente reconocido ni social ni económicamente; exige mucha dedicación y trae problemas con los compañeros y la Administración.

- ¿Crees que se valora, positivamente, por parte de los y las compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?

Unos sí y otros no; pero sí, en general, lo haces bien, es valorado.

- ¿Qué competencias y/o habilidades cree que son necesarias para ser un buen Director/a? ¿Cuáles de estas competencias cree que son más valiosas?

Buen gestor, diplomático, "mano izquierda", conocer bien y a fondo sus funciones, tener un buen equipo, preocuparse por sus compañeros y ser conciliador a la vez que exigente.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro? ¿Por qué?

Sí, porque creen que no van a dedicarle el tiempo necesario y que es incompatible con la familia (marido e hijos).

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué cree que se produce este fenómeno?

Depende. En colegios donde hay muy pocos hombres, suelen ocupar cargos directivos las mujeres, aunque si alguno de los hombres tiene características de líder, probablemente será elegido. Las mujeres aún creemos que los hombres dirigen mejor. Además, entre las mujeres, somos más duras.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación, implícita o explícita, hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?

Sí; por tradición, porque aún se cree poco en la capacidad gestora de las mujeres y porque aún se lleva mal el que una mujer dirija o mande a un hombre (por lo general), aunque esto va cambiando.

- ¿Crees que hay pocas mujeres en los equipos directivos? ¿a qué atribuye este hecho?

Sí; por lo anteriormente dicho y porque las mujeres, a veces, inconscientemente, creemos que quitamos tiempo a nuestra familia, "desatendemos" a nuestros hijos.

- ¿A qué atribuyes el hecho de que haya más mujeres Secretarías que hombres Secretarios ocupando este puesto en los centros educativos?

Porque se cree que los hombres toman mejor las decisiones y las mujeres somos más "hormiguitas" y mejores para las labores administrativas. En definitiva, por tradición.

- ¿Cree que ser hombre es mejor, más adecuado, que ser mujer para desempeñar un cargo directivo? ¿Por qué?

No; porque todos somos capaces de todo, quiero decir, si vales para el cargo da igual el sexo.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Sí; porque piensas en cómo va a afectar, sobre todo, en el tiempo que dedicas a tu familia y que forzosamente será menos (reuniones, Consejos, etc.).

ENTREVISTA BDR

DATOS DE LA ENTREVISTA

Día: 10 de octubre

Identificación: BDR

DATOS DE LA ENTREVISTADA

40 años de ejercicio en la enseñanza. No ha ocupado cargos directivos

Responsabilidades familiares: No tiene hijos ni padres a su cargo

DATOS DEL CENTRO

Alumnado: 577

Profesorado: 38

Equipo directivo: Dos hombres y una mujer.

- ¿Qué te anima a presentarte para ser miembro de un equipo directivo?

Creo que nada, a no ser que los que lo formaran, pues, fueran muy de mi estilo yo; pero si no, pienso que no.

- ¿Y qué es lo que no te anima? ¿Qué es lo que tienes claro que no te anima a presentarte?

Pues, lo primero, que creo que no tengo cualidades. Yo creo que sería lo primero.

- ¿Y alguna otra razón, suponiendo que esa apreciación de que no tienes cualidades no sea real?

No. Es que hacen falta, ya no sólo cualidades, sino... tener también un carácter como muy fuerte para no llevarse los problemas a casa, y pienso que...que no podría con ello.

- ¿En qué tipo de equipos te sentirías mejor trabajando, mixtos o sólo de mujeres?

Mixtos, por supuesto; eso sí que lo tengo claro.

- ¿Crees que el ser miembro de un equipo directivo cambia tus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro?

Pues...no tendría por qué cambiar, pero veo que, a la hora de la verdad, sí cambia.

- ¿En qué sentido crees tú que cambia?

Pues, no sé; si eres un poco suspicaz, piensas que...cuando ves un corrillo, que están hablando sobre algo que ha ocurrido, o la mala gestión, o comentarios como.....o comentarios de algo que haya hecho mal.

- ¿Cómo te gusta que se ejerza la dirección, de forma individual o de forma colegiada?
¿Cuál de los dos estilos se ajustan más a tu carácter?

De forma colegiada

- ¿Cual de las dos formas crees que es la que más se ajusta a tu carácter?

De forma colegiada. Individual sería de un autoritarismo que no ayudaría

- ¿Cuales crees que son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

Pues, quizá, el exceso de trabajo y de responsabilidad.

- ¿En qué sentido crees que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan, en general, tu rendimiento profesional?

En mi caso concretamente, creo que no condicionan nada.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el colegio en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc., no ya las ocupaciones domésticas, sino salir por ahí...?

No; no. El tiempo que ocupo lo hago, no porque sea de ocio, pero muy contenta...; o sea, casi como si fuera de ocio. No estoy pensando que estoy perdiendo tiempo de hacer otras actividades, no; lo hago muy a gusto. Si tuviera que quedarme más tiempo no me importaría, siempre que sea por mi gusto, ¡claro! no sí es algo que me mandan o... ya es un poco obligado o que no lo veo razón de ser. Si no es así, no me importa.

- ¿Te presentarías ahora para ser Directora?

No.

- ¿Qué aspectos crees que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro...?, ¿otros?

Yo creo que lo más importante es el buen clima y luego...la representación del centro de forma... oficial.

- ¿Más incluso que la gestión y que las demás?

Yo creo que sí, aunque las otras también son importantes, porque gestionar bien todo... Y luego, todo conlleva a un buen rendimiento, que sería como el objetivo final. Creo que las demás están ahí incluidas

- ¿Por qué crees que actualmente existen tantos problemas para cubrir las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Yo creo que más que por lo económico que, desde luego, sí que es un hándicap muy grande. Es por los problemas que hay entre los padres, la Administración... Uno tira por un lado, otro por otro y si haces caso a los padres, a la Administración te está también recortando. Como que no hay mucha libertad para actuar por tu cuenta.

- ¿Cree que se valora, positivamente, por parte de los y las compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?

Según qué equipos. Muchas veces no se valora. En general, no se valora; es una pena, pero no se valora.

- ¿Y eso también puede influir, quizá, en que haya problemas para cubrir las direcciones?

Efectivamente; también puede influir.

- Qué competencias y/o habilidades crees que son necesarias para ser un buen Director/a? ¿Cuáles de estas competencias cree que son más valiosas o importantes?

Para ser un buen Director hace falta tener un carácter muy abierto, unar a la gente, procurar no crear separación, ..No sé qué más puede haber

- Antes hablabas de tener un carácter fuerte, en el sentido de saber diferenciar los problemas del colegio de tu vida particular.

Sí; efectivamente. Una vez que sales de la escuela, decir: los problemas que tengo aquí no me los llevo a la familia. Eso sería para un Director una de las cosas más importantes.

- Decíamos que alguna otra competencia o habilidad de un/a buen/a Director/a...

Muchas veces, ser un buen padre, saber exactamente qué le pasa a tal compañero, a tal niño...; meterse un poco en los problemas de las personas que dirige

- ¿Y eso que llaman ahora liderazgo, ser capaz de llevarse a la gente, de tirar de la gente, aunque seas el primero que tienes que trabajar?

Eso sí. Me parece que lo primero es que tiene que tener esas dotes, de saberse atraer a la gente para trabajar aunque, efectivamente, eres consciente de que tiene que ser el...que..., primero trabaje, el que primero

entre en el trabajo . Pero siempre tirar y seguir y, aunque alguien falle, seguir tirando porque siempre hay alguien que se une al carro.

- ¿De todas las que has dicho cual te parece la más importante? ¿Todas por igual?

Hombre; yo creo que todas por igual porque, unas y otras, aunque sean en menor escala, son importantes.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro? ¿Por qué?

Pues, quizás, muchas veces sí, aunque sin razón, porque yo soy la primera que si tengo que elegir como dirección a alguien elegiría a un hombre.

- ¿Y tú no sabes por qué puede ser eso?

Pues... más que por las dotes de inteligencia, que estoy segura que pueden ser iguales, pues, quizá, por esa forma del carácter, o de las personas. Como que un hombre...no sé... no es tan..., no desciende a esas menudencias que ocurren muchas veces, o que...

- ¿Esto que decías tú que puede separar a la gente?

Sí, sí; como que un hombre lo echa un poco más atrás y no está: "pues esta piensa de ésta forma...". No me sé explicar pero....

- Que está más por encima de esas cuestiones personales

Sí; efectivamente, esas cuestiones personales. No porque no valga la mujer ¿eh? que la mujer puede valer igual. Pero yo creo que eso va un poco como metido en su carácter, como...

- O por la educación

Por la educación que se ha recibido, también. Que también hay mujeres que sí (están por encima de esas cuestiones) pero así, en términos generales, pienso que no. Yo, desde luego, siempre he estado más contenta cuando ha sido un hombre que cuando ha sido una mujer.

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué crees que se produce este fenómeno?

Pues, yo creo que hombres

- Al margen de lo que pienses tú ¿qué crees que se da más?

Quizá, también están más dispuestos los hombres que las mujeres. Le ofreces un cargo a una mujer y te pone más disculpas. El hombre parece que no le resulta tan trabajoso.

- ¿Pero suponiendo que se presentaran hombre y mujer, también sería más elegido el hombre?

Pues, depende.

- ¿Por qué crees que se produce este fenómeno de que sean más elegidos los hombres?

Lo primero, porque están ellos más dispuestos a ocupar el cargo la mayoría de las veces.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación, implícita o explícita, hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?

Yo pienso que tanto como discriminación, no.

- Quizá explícita no, pero implícita ¿te parece a ti?

No lo sé

- ¿Crees que hay pocas mujeres en los equipos directivos?

Sí

- ¿A qué atribuyes este hecho?

Yo creo que a lo que hemos dicho antes; a que son ellas mismas las que no....Somos nostras mismas las que no queremos acceder porque, efectivamente, yo casi todos los equipos que conozco han sido más hombres que mujeres

- ¿A qué atribuyes el hecho de que haya más mujeres Secretarias que hombres Secretarios ocupando este puesto en los centros educativos?

Pues porque, quizá, parece bien que dentro del equipo no sean todos hombres, porque eso da mala prensa, mala imagen, y el problema que tiene el cargo de Secretaria no es dar la cara, sino un trabajo más oculto.

- ¿Cree que ser hombre es mejor, más adecuado, que ser mujer para desempeñar un cargo directivo? ¿Por qué?

Sí. Se repite un poco. No tendría por qué serlo, porque siempre hemos dicho que la capacidad es la misma.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Creo que sí; si no las tareas, el marido que está. O también eso, que hay muchas mujeres que se llevan los problemas a casa, y ellas saben que hay mujeres, más que hombres, que se llevan los problemas...

ENTREVISTA BPR

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles, 5 de diciembre de 2003

Identificación: BPR

DATOS DE LA ENTREVISTADA:

36 años de ejercicio

Responsabilidades familiares: No tiene hijos ni familiares a su cargo.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Educación Infantil y Primaria

Alumnado: 1.300
Profesorado: 85
Equipo directivo: 3 hombres

- ¿Qué te animaría a presentarte para ser miembro de un equipo directivo?

Me animaría un cambio en el trabajo, una superación de ciertos retos que nunca había experimentado, un afán de superación en mi trabajo.

- ¿Qué es lo que no te animaría?

No me animaría, el que supone tomar decisiones que, a veces, son muy difíciles de tomar, porque las personas, sobre las que recaen esas decisiones, no las entiendan. Yo creo que sí, que se siente una gran soledad en los cargos directivos. Ahora no me presentaría para ser Directora.

- ¿En qué tipo de equipos te sentirías mejor trabajando, suponiendo que tengas experiencia personal en al dirección o que te imagines que podrías estar en ellos, mixtos o sólo de mujeres?

Mixtos.

- ¿Crees que ser miembro de un equipo directivo cambia tus relaciones con el resto de los compañeros y compañeras en el centro?

Totalmente. Tú no eres ya una persona por tu nombre, sino que ya pasas a ser..., eres el cargo que representas y, a pesar de tener amistades, personas con las que tienes cierta relación de amistad como compañeras, ya no existe esa relación, porque tú ya no eres esa persona con ese nombre y apellidos, sino que pasas a ser la figura..., a encarnar la figura....

- ¿De Directora, en este caso?

Sí; de Directora, en ese sentido.

- ¿Cómo te gusta que se ejerza la dirección en el centro, de forma individual o colegiada?

No entiendo la pregunta ¿Cómo? ¿Individual, qué? ¿Qué toma las decisiones el Director?

- Sí; una persona sola.

No, no. Consensuada, en grupo; pero debe ser un grupo muy bien armonizado, muy compenetrado y que las decisiones...nunca, nunca una decisión contradiga a otra, a pesar de que siempre habrá alguien que tenga más autoridad, que imponga un criterio; bueno, por lo que sea..., porque sea un criterio más lógico o, a lo mejor, más autoritario, pero que sí, que, de cara al exterior, sea una decisión unánime aunque sean tres personas las que están en el equipo.

- ¿Cuál de los dos estilos es el que más se ajusta a tu carácter?

El estilo colegiado.

- Desde tu punto de vista, ¿cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

¿Las limitaciones? Pues, yo creo que las limitaciones ..eso... , de tipo personal; tienes que tener muchísimos sinsabores y muchísimos disgustos.

- ¿Esas crees que son las fundamentales?

Sí. Yo creo que, a nivel personal, sí.

- ¿En qué sentido crees que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan tu rendimiento profesional?

¿En general, a las mujeres? ¿a mis compañeras?

- No. ¿En qué sentido crees que las responsabilidades familiares condicionan tu rendimiento profesional? Se refiere al tuyo.

El mío, poco; pero es por mi situación personal. Pero, indudablemente, cuando he tenido responsabilidades familiares, sí que se nota; sí, sí que merma el rendimiento.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?

No. No me preocupa; no me importa pero, a veces, sí que tengo una sensación de inutilidad en ese empleo que hago del trabajo, porque me comparo con otros compañeros y compañeras y me siento en inferioridad de..., pues sí, de esta situación con respecto a esas personas porque, además, me parece que sí; que exigen, yo creo... que totalmente..., no en relación con lo que dan. Precisamente las personas que más exigen son las que menos dan; que te exigen a ti que hagas más de lo que haces, que yo creo que ya hago bastante.

- ¿Pero en relación con otras actividades?

No.

- Más bien, en relación con lo que dices ¿te presentarías ahora para ser Directora?

No.

- Ahora, sobre las tareas de dirección. ¿Qué aspectos crees que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro u otras?

Pues, yo creo que todas; todas. Es un compendio porque hay que hacer una buena gestión, pero antes que la buena gestión yo antepondría el rendimiento del alumnado y el buen clima; también me parece importante.

- Y otros, además de éstos factores (gestión, buen clima, rendimiento..., que, también, son funciones, de alguna manera.

Pues, yo creo que, también, nos preocupa. Interesarse por el ambiente interno del centro. No tanto como una proyección externa sino ambiente interno, por ejemplo, adecuar el espacio de limpieza, de decoración, de cambio de decoración, que no estén siempre los mismos cuadros o los mismos póster que se ponen, y ahí envejecen. Que sea renovado; que haya un espíritu nuevo, sí.

- ¿Por qué crees que actualmente existen tantos problemas para cubrir las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Pues, porque yo creo que cada vez la gente colabora menos; que hay una falta de colaboración interna y que...

- ¿No se debe a algún factor en concreto el que se colabore cada vez menos?

Pues, yo creo que a eso; a que la gente cada vez va a exigir más y a dar menos, y nos limitamos más la función de nuestros deberes y limitamos, más esa..., esa entrega...

- Esa responsabilidad hacia los demás.

Si.

- ¿Crees que se valora, positivamente, por parte de los y las compañeros/as el hecho de pertenecer a los equipos directivos?

¿Que sí se valora positivamente? No. Yo creo que no.

- ¿Crees que se valora poco?

Si; sí.

- ¿Qué competencias y habilidades crees que son necesarias para ser un buen Director?

Pues, yo creo que hay que ser muy organizado. Hay que ser discreto. Me parece que hay que tener la virtud de la discreción y un buen talante. Ser flexible pero, a la vez, ser... eso...ordenado, hasta físicamente y psíquicamente. Y ser...Tener todas las actividades planificadas. No se puede dejar a la improvisación, y no se pueden dejar cosas sueltas, cabos sueltos.

- ¿Y cuáles de las competencias crees que son más valiosas? ¿Estas que has comentado?

Pues, yo creo que la organización.

- La gestión, un poco ¿no?

Si.

- Vamos a hablar ahora de la valoración de la participación de las mujeres en los equipos directivos ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro?

Sí; fundamentalmente, sí. Yo creo que un hombre no se dirige igual a una mujer que a un hombre cuando está en un cargo de rango inferior, y eso es por tradición... y..., bueno, en todo: en la forma, en el vocabulario, en aceptar las decisiones, en el trato. Hay un trato... que parece que a las mujeres siempre nos toman... Hay un trato, pues,... más frívolo, digamos. Y si es una Directora, pues, en seguida se la tilda de maniática o de exigente, cosa que a un hombre no.

- Se es más tolerante.

Sí; mucho más.

- ¿Y por qué crees que es esto?

Pues, yo creo que por tradición. Sí, sí; por la cultura, no por la educación. Por la cultura; yo creo que la cultura es algo más arraigado. La educación es lo que tenemos más cercano ¿no? Es lo que vamos aprendiendo. Esto que vamos aprendiendo, todavía no está arraigado en nosotros para que nuestro comportamiento sea diferente. Porque, luego, cuando teorizas con los hombres, te dan la razón, pero es a nivel teórico. Luego resulta que, a la hora de la actuación, actúan igual ¿no? Me parece a mí.

- Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección, hombres o mujeres. ¿Por qué crees que se produce este fenómeno?

Hombres; porque, también, son los que se presentan. Porque, en primer lugar, son los que se presentan. Esa es la principal razón, sobre todo para Director. Luego, para ocupar otros cargos, pues, pueden presentarse mujeres ¿no? Pero siempre en un cargo., en cargos secundarios.

- O sea, que la principal razón es que es son los que más se presentan.

Porque son los que tienen menos miedo al reto.

- Suponiendo que se presentaran mujeres... Si se presentase un hombre y una mujer ¿quién sería más votado?

El hombre. Sí, sí.

- ¿También suponiendo que hubiera dos candidaturas?

Sí, sí.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación implícita o explícita hacia las mujeres para acceder a los puestos de dirección?

Sí; sí. En primer lugar, está el recelo de los hombres a que les dirija una mujer; a que la dirección del centro la asuma una mujer. Y luego, nosotras, las propias mujeres. También dudamos bastante de... de eso; de la eficacia de una mujer. Parece que al hombre se le concede más.

- ¿Crees que hay pocas mujeres en los equipos directivos?

Sí.

- ¿Y a qué atribuyes este hecho?

Pues, eso. En primer lugar, yo creo que la mujer tiene más miedo porque en nuestra cultura se nos atribuye eso: más miedo a cargos de responsabilidad; que no lo vamos a saber llevar, que vamos a tener muchos más problemas que un hombre, porque... con los compañeros se va a tener más problemas. Yo creo que, fundamentalmente, es eso: el miedo y que, tradicionalmente, no hemos asumido cargos de...de poder, como de figurar en primera plana.

- ¿Las causas estarían más en las propias mujeres?

Sí; pero en las propias mujeres, porque recogemos el reflejo de lo que tenemos a nuestro alrededor. Estoy segura que en una reunión de Directores y de Directoras hablan más los hombres y se les tiene más en cuenta, además. Entonces, claro, eso nos va....., nos va afectando también. Para que a una mujer se le oiga se tiene que imponer por encima del hombre, tiene que argumentarlo muchísimo mejor que un hombre.

- Para que aquello se tome...como algo serio.

Sí, sí: se tenga en cuenta.

- A qué atribuyes el hecho de que haya más mujeres Secretarías que hombres Secretarios en los centros educativos?

Pues mira, porque la secretaria, a lo mejor, supone más trabajo pero menos presencia y, entonces..., por eso, las mujeres estamos más acostumbradas a trabajar en un trabajo constante, pero no para figurar en el cargo. Yo creo que el hombre está más dado a representarse, a tener una figura, que al trabajo cotidiano y meticulado.

- ¿Crees que ser hombre es mejor o más adecuado que ser mujer para desempeñar un cargo directivo?

No. El hecho de ser hombre o mujer, no. Pero, sí que es verdad que a un hombre se le concede desde la base, desde el propio Claustro; se le van a conceder más atributos que a una mujer. Se le va a exigir más a una mujer.

- Si preguntamos por qué, la razón es esa ¿no?

Es esa; sí.

- Que se espera de él ¿que lo haga mejor?.

Que lo haga mejor, sí. En principio, ya se le concede esa.....presunción; sí.

- ¿Hay unas expectativas más positivas?

Sí, sí.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres, no en tu caso en este momento, a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Sí. Desde luego, todas las mujeres se quejan; salen del colegio corriendo porque les esperan las tareas domésticas, cosa que a los hombres, no; no les esperan.

ENTREVISTA BMR

DATOS DE LA ENTREVISTA

Día: 15 de enero 2004

Identificación: BMR

DATOS DE LA ENTREVISTADA

37 años de ejercicio en la enseñanza. No ha ocupado cargos directivos

Responsabilidades familiares: Dos hijos, de 29 y 25 años.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Educación Infantil y Primaria

Alumnado: 577

Profesorado: 38

Equipo directivo: Dos hombres y una mujer.

- ¿Qué te animaría a presentarte para ser miembro de un equipo directivo?

No me anima nada a presentarme para ser miembro de un equipo directivo, pues esto supone una dedicación parcial a los niños, que para mí son lo más importante. No me gustan los "papeles".

- ¿En qué equipos te sentirías mejor trabajando, mixtos o sólo de mujeres?

Mejor, en equipos mixtos.

- ¿Cómo te gusta que se ejerza la dirección en el centro, de forma individual o colegiada?

De forma colegiada.

- ¿Crees que el ser miembro de un equipo directivo cambia tus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro?

Pienso que no tiene por qué modificar mi relación con los compañeros el desempeño de un cargo si se desempeña bien.

- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

Me parece que una limitación importante para las mujeres es la dedicación que tenemos en casa; la dedicación a la familia

- ¿En qué sentido crees que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan tu rendimiento profesional?

En mi caso, ya no demasiado, pero cuando mis hijos eran más pequeños, en cierto modo, sí. No tanto las tareas, cuanto las preocupaciones.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, ratos de ocio, etc?

No me preocupa el tiempo que dedico al colegio en detrimento del ocio y otras ocupaciones. Lo hago muy a gusto.

- ¿Qué aspectos crees que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro, otros?

Me parece que es fundamental crear buen clima y, luego, realizar buena gestión. Pero considero muy importante que trate a todo el mundo igual, que sea objetivo.

- ¿Por qué crees que actualmente existen tantos problemas para cubrir las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Creo que las dificultades que existen para encontrar profesores que quieran presentarse a cargos directivos se deben a que requiere mucha responsabilidad y, además, puede implicar enfrentamientos en algún momento y nadie quiere problemas.

- ¿Crees que se valora positivamente, por parte de los y las compañeros de un centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?

Creo que se valora el trabajo de un/a Director/a y de los demás miembros del equipo, dependiendo de cómo lo hagan; si lo hacen bien se valorará y si no, pues, no. Pero, en realidad, ese es su trabajo como el del profesor es estar con los niños.

- ¿Qué competencias y/o habilidades crees que son necesarias para ser un buen Director/a ¿Cuáles de esas competencias crees que son más valiosas?

Entre las competencias o habilidades que son necesarias para ser buen Director está: tener "mano izquierda" para tratar las cosas con habilidad y tratar a todo el mundo igual.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro?

No tienen porqué influir las visiones tradicionales a la hora de acceder las mujeres a la dirección de un centro, porque si están preparadas, son tan valiosas como los hombres.

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué crees que se produce este fenómeno?

En este Centro, han sido elegidas más mujeres hasta hace poco tiempo. Ahora se ha cambiado. Depende de épocas. Pero en el caso de los hombres, creo que se debe a que tienen menos dedicación a la familia. Por eso, creo que, en general, hay bastantes menos mujeres que hombres en los equipos directivos. La dedicación extra que requiere la dirección va en detrimento de la familia.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación, implícita o explícita, hacia las mujeres para acceder a los puestos de dirección?

Pienso que no existe ningún tipo de discriminación hacia las mujeres. Si valen y se presentan, se reconocen sus cualidades.

- ¿A qué atribuyes el hecho de que haya más mujeres Secretarías que hombres Secretarios en los equipos directivos?

Pienso que se debe a que tienen menos responsabilidad que en otros cargos. Supone menos trabajo y más tiempo para hacerlo y, además, esta tarea la hacen bien.

- ¿Crees que ser hombre es mejor o más adecuado para desempeñar un cargo directivo?

Me parece que no debería ser más adecuado ser hombre que ser mujer para desempeñar un cargo, pero... en la práctica, la mujer es más quisquillosa. El hombre pasa de eso y esto se refleja en que hay mejor ambiente.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Ya lo he dicho antes; creo que influyen mucho.

ENTREVISTA BRR

DATOS DE LA ENTREVISTA

Día: 16 de enero de 2004

Identificación: BRR

DATOS DE LA ENTREVISTADA

29 años de ejercicio en la enseñanza. No ha ocupado cargos directivos

Responsabilidades familiares: Tres hijas de 26, 24 y 19 años

DATOS DEL CENTRO

Centro de Educación Infantil y Primaria

Alumnado: 577

Profesorado: 38

Equipo directivo: Dos hombres y una mujer.

- ¿Qué te animaría a presentarte para ser miembro de un equipo directivo? ¿Qué es lo que no te anima?

Me animaría a presentarme para un cargo directivo que la marcha general del colegio vaya mejorando cada vez más. Y no me anima el saber que es muy difícil el trato con toda la gente que forma el colegio. Además, el desempeño de un cargo cambia la relación con los compañeros; te ven un poco como la autoridad.

- ¿Cómo te gusta que se ejerza la dirección en el centro, de forma individual o colegiada?

Me gusta que la dirección se ejerza de forma colegiada. Es más afín a mi carácter.

- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección a tu parecer?

La dificultad más importante en el ejercicio de la dirección es tener a todos contentos.

- ¿En qué sentido crees que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan tu rendimiento profesional?

Las responsabilidades familiares, creo que condicionan mucho, incluso desee las cuestiones afectivas, porque si tienes algún problema en casa ya no estás igual en el Colegio.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, ratos de ocio etc.?

No me preocupa el tiempo que dedico al colegio en detrimento de la dedicación a otras cuestiones. Lo dedico gustosa.

- ¿Qué aspectos crees que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro, otros?

Destacaría, como tareas fundamentales, el buen clima y la gestión. El rendimiento de los alumnos creo que no depende del Director. También es importante resolver todo lo que se vaya presentando a lo largo del curso.

- ¿Por qué crees que existen, actualmente, tantos problemas para cubrir las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Creo que a los profesores les cuesta presentarse voluntariamente a las direcciones de los centros porque es muy difícil mandar; es mejor obedecer.

- ¿Crees que se valora, positivamente, por parte de los y las compañeros de un centro el hecho de pertenecer al equipo directivo?

Pienso que no se valora mucho la labor de dirección; se evalúa normal o negativamente.

- ¿Qué competencias y/o habilidades crees que son necesarias para ser un buen Director/a ¿Cuáles de esas competencias crees que son más valiosas?

Entre las cualidades necesarias destacaría: tener don de gentes y, aparte de esto, ser buen gestor o gestora.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro?

Sí creo que las visiones tradicionales impiden a las mujeres acceder a los cargos directivos, pues el tener que seguir ocupándose de las responsabilidades familiares exige hacer bien dos cosas, lo de tu casa y lo de tu colegio, y dos cosas es muy difícil hacerlas bien.

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué crees que se produce este fenómeno?

Son elegidos, mayoritariamente, los hombres porque, también, tienen más tiempo libre que las mujeres. Por ello, hay más Directores que Directoras.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación, implícita o explícita, hacia las mujeres para acceder a los puestos de dirección?

Pienso que no hay discriminación hacia las mujeres para acceder a los cargos directivos.

- ¿A qué atribuyes el hecho de que haya más mujeres Secretarías que hombres Secretarios en los equipos directivos?

La Secretaria siempre ha sido la Secretaria, la mano derecha del Director, pero....Secretaria, no Directora.

- ¿Crees que ser hombre es mejor o más adecuado para desempeñar un cargo directivo?

No creo que sea más adecuado ser hombre que mujer para desempeñar un cargo directivo.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Las tareas de la casa te coartan mucho para poder plantearte ocupar un cargo y, si tienes hijos, mucho más.

ENTREVISTA BIA

DATOS DE LA ENTREVISTA

Día: 8 de septiembre de 2003

Identificación: BIA

DATOS DE LA ENTREVISTADA

18 años de ejercicio en la enseñanza. 2 años como directora

Responsabilidades familiares: Un hijo de 7 años y una hija de 4 años

DATOS DEL CENTRO

Instituto de Educación Secundaria, situado en ámbito rural
Alumnado: 172
Profesorado: 27
Equipo directivo: Una mujer y dos hombres

- ¿Qué te animó a presentarte para ser miembro de un equipo directivo?

Para empezar, yo no me presenté a la elección, sino que se dio la circunstancia de que no hubo candidatos y yo tenía la acreditación, con lo cual me vi designada por el Inspector (estoy nombrada a dedo).

- ¿Cuáles eran tus expectativas acerca de la dirección antes de asumirla?

En general, yo encontraba que podía hacer muchas de las tareas igual o mejor que lo que se estaba haciendo en mi centro. Por tanto, pensaba que podía hacer cosas bien; muchas, mejorables. Pero, aunque tenía estas expectativas, no me apetecía presentarme. Si el Inspector no me hubiera nombrado, yo no me hubiera decidido. Sin embargo, después de dos años, pienso que sería capaz de dar sola ese paso.

- ¿Tuviste problemas para formar tu equipo directivo?

Como he dicho antes, llevo dos años completos; éste es el tercero. El tema del equipo directivo me costó mucho, pues la Jefatura de Estudios que, es la tarea más ingrata, tenía muy claro quién quería que fuera y, la verdad, es que no me costó mucho convencerle, aunque él no pensaba que lo iba a hacer bien. Con la secretaria fue un poco más complicado porque la persona que en quien yo había pensado, no quería. Sin embargo, había tres personas que se me ofrecían por diversas circunstancias. Elegimos a una de ellas, y ha resultado muy bien. Hemos formado un equipo, y ese paso ya es muy importante.

- Está compuesto por hombres, mujeres o , más bien, es un equipo equilibrado?

Lo componemos dos mujeres y un hombre (creo que es equilibrado). La verdad es que como no tengo más experiencia, no puedo comparar. Pero me gusta que haya personas de ambos sexos.

- ¿Qué expectativas tienes, actualmente, acerca de la dirección?

Las expectativas que tenemos en estos momentos consisten en terminar el mandato lo mejor posible, tratando de que todos los miembros de la Comunidad estén lo más satisfechos posible. Hemos iniciado un Proyecto Comenius de tres años y quiero que se desarrolle perfectamente.

- ¿Cuáles son los aspectos que más te han compensado en tu etapa como Directora?
¿Y los que menos?

Los que más, el hacer cosas nuevas, experiencias a las que parecía que estábamos vetados; sólo se lo daban a los Centros grandes de la capital. Ha sido algo que me ha dado satisfacciones. Nos hemos llevado el premio a mejor centro deportivo de toda la provincia, por ejemplo, lo cual es muy gratificante. En cuanto a los que menos, los problemas que te llevas a casa y que pagas con gritos a los hijos por no saber canalizar esa tensión.

- ¿Han cambiado tus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro desde que eres Directora? ¿En qué sentido?

Yo he procurado que, por mi parte, no cambiaran y, con respecto a ellos, creo que, en general, siguen siendo igual la mayor parte de las veces, aunque, en ocasiones, hay que hablar en el despacho y ahí sale el status.

- ¿Cómo te gusta ejercer la dirección en el centro, de forma individual o colegiada?

Desde el primer momento nos propusimos ejercer la dirección de forma colegiada. Los tres miembros del equipo somos de este estilo y está funcionando. En general, siempre estamos de acuerdo; lo hablamos todo, y procuramos que todo haya sido pensado por los tres.

- ¿Normalmente, encuentra dificultades para resolver los problemas de disciplina en el centro?

La problemática de disciplina no es muy grave en mi centro. No hay excesivas dificultades para resolverlo y tratamos de que siempre sea predominando lo educativo sobre lo sancionador.

- En general ¿crees que se acepta de la misma forma una orden proveniente de una mujer que de un hombre?

No estoy segura del todo de la aceptación de una orden por parte de la persona, según el sexo de quien la ordene. A veces encuentro que, a determinadas mujeres, se les acata todo; y, también, que a determinados hombres se les hace burla de cualquier sugerencia. Creo que más que por razón de sexo, es por razón de carácter, o de convicción con que se lanza una orden. Yo, por ejemplo, ni me cuestiono el sexo de la persona que me ordena algo.

- ¿Cuáles son los principales problemas que encuentra, actualmente, en el desempeño del cargo?

Los mayores problemas son: los problemas técnicos que surgen cuando no te lo esperas, y que te trastocan el desarrollo de toda la dinámica; también la actitud de ciertas personas, ya sean profesores, padres, alumnos, que están absolutamente cerrados a cualquier razonamiento. Una limitación muy importante es que, a veces, ves que debes sancionar a un profesor, pero te encuentras con la problemática de que es un compañero, que hacen falta muchas pruebas y que el proceso puede ser agotador y resolverse cuando ya se ha terminado el problema.

- ¿Cómo los intentas solucionar? ¿Buscas ayuda o asesoramiento? ¿A quién acudes normalmente?

Siempre busco ayuda en mi equipo y, en ocasiones, de Inspección o de otros Directores.

- Desde tu punto de vista ¿cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

El lograr el cambio de actitud de ciertas personas.

- ¿Te consideras buena Directora? ¿En qué te basas?

Sí me considero buena Directora. Me baso en los comentarios de una parte muy nutrida de la comunidad escolar y en mi propia sensación de satisfacción cuando reviso los logros.

- ¿Crees que las ocupaciones domésticas o familiares condicionan tu rendimiento profesional?

Creo que mis ocupaciones domésticas condicionan mi rendimiento y viceversa; es algo que hay que tener en cuenta. Sin duda, si no tuviera dos hijos pequeños me llevaría mucho trabajo a casa.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio?

Me preocupa, sobre todo, en la tensión que me genera y que luego transmito a mi familia.

- ¿Cómo es tu reparto semanal de tareas de dirección entre administración, liderazgo pedagógico, contacto con las familias, alumnos, profesores, información, control representación, etc.?

No puedo hacer un reparto de este tipo porque cada semana es diferente. Lo que sí es cierto es que cada semana intento resolver todo lo que surge.

- ¿Volverías a presentarte para ser nuevamente Directora?

No sé si me presentaría.

- ¿Qué es lo que más te ha enseñado el ser Directora?

Que las cosas no se resuelven hablando y que es preciso tener mucha paciencia y mucha diplomacia. Creo que todos tendrían que tener una experiencia similar, aunque no tan larga.

- Si tuvieras que dar un consejo a una mujer que está dudando si acceder o no a la dirección, ¿qué le dirías?

Si crees que lo puedes hacer bien, adelante. Pero, también, se lo diría a un hombre.

- ¿Qué aspectos crees que son los primeros en la labor de dirección de un centro: Gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro, coordinación pedagógica?

Para mí, es vital el buen clima y la gestión, en este orden. Sin estar a gusto en el trabajo, ni la mejor gestión brilla.

- Por qué crees que existen, actualmente, tantos problemas para responsabilizarse de las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Porque no caen más que responsabilidades y sugerencias y tienes en tus manos muy pocas herramientas para resolverlas. Si te falta un profesor, a menudo, tú no puedes llamar un sustituto, por ejemplo, pero sí has de oír las quejas de los compañeros, alumnos y padres.

- ¿Crees que se valora suficientemente, por parte de compañeros y compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?

No estoy segura aunque, en mi caso particular, así me lo indican.

- ¿Qué competencias y habilidades crees que son necesarias para ser una buena Directora?

Creo que es muy importante la tolerancia y la capacidad de diálogo. Sin estas herramientas, sería un tirano.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro?

Creo que, en la actualidad, no. Quizá se trate más de la doble jornada.

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección, hombres o mujeres?

En general, más los hombres, porque suelen presentarse más, y porque, casi siempre, parece que tienen más tiempo.

- ¿A qué atribuyes el que haya más mujeres Secretarias que hombres Secretarios en los centros educativos?

Cada vez veo más hombres Secretarios que al revés; por tanto, lo ignoro.

- ¿Crees que ser hombre es más adecuado que ser mujer para desempeñar un cargo directivo?

Creo que cualquier persona preparada lo puede hacer bien, siempre que sepa conciliar su vida profesional con su vida personal.

ENTREVISTA BCR

DATOS DE LA ENTREVISTA

10 de septiembre de 2003.

Identificación: BCR

DATOS DE LA ENTREVISTADA

26 años de ejercicio. 1 año como Jefe de Estudios y 9 años como directora

Responsabilidades familiares: Un hijo de 17 años y una hija de 15 años.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Educación Infantil y Primaria .

Alumnado: 200

Profesorado: 20.

Equipo directivo: Dos mujeres y un hombre

- ¿Qué te animó a presentarte para ser miembro de un equipo directivo?

En mi caso, fue la ayuda a un compañero. Se jubilaba, estaba enfermo y me lo pidió por favor. Y.. pues.....ni me lo había planteado, ni había pensado en ello. Pero al hombre no le quedaba más remedio que jubilarse, y me lo pidió.

- O sea, que fue un poco por corresponderle a él.

Al principio le dije que no; que no. ¡Venga! que sí; que tienes que ser tú. Que ¿quién va a ser? Que no encuentro..., que no se qué...

- No te quedó más remedio.

Por él.

- O sea, que, en realidad, no tenías tú unas expectativas respecto a lo que era la dirección.

Luego ya sí. He seguido presentándome porque renuncié. El me abrió las puertas; tenía que dejar a alguien, y fue la primer vez, la primera candidatura, por decirlo de alguna forma. A la segunda y la tercera he seguido presentándome. A la segunda y la tercera me he presentado yo porque ya conocía el centro. Vi las necesidades y dije conociendo esto: ahora me presento para conseguir esto...

- O sea, que ya tus expectativas estaban más en función de las necesidades que veías y que te parecía que podías tú colaborar para satisfacerlas.

Pues, sí.

- Tu situación, en concreto, personal o familiar ¿pudo influir?

No.

- ¿Ni a favor ni en contra?

Ni a favor ni en contra. Lo consulté en casa con mi marido. Mi marido conocía al Director que se jubilaba. Incluso mi marido estuvo hablando con el Director; hablábamos juntos. Yo, al Director, lo quería mucho.

- Entonces, para que él se pudiera jubilar tranquilo, de alguna manera.

Claro.

- Entonces, la decisión no te resultó difícil en cuanto a lo que supone acceder a una dirección.

No. No porque, además, él me propuso primero un año como Jefa de Estudios con él, y al año siguiente se jubilaba para que yo me quedara de Directora. Siendo Jefa de Estudios, si el Director se jubila, tenía que coger su cargo la Jefa de Estudios.

- ¡Ah! ¿Está así en la normativa?

Entonces, ya me quedé yo hasta que se convocaron las elecciones.

- ¿Problemas con los que te encontraste a la hora de acceder al cargo?

Ninguno. Hombre, me encontré problemas con muchas compañeras cuando el Director me propuso, ya que, en ese momento, pues ellas, igual querían que las hubiese propuesto, o que llevaban muchos años en el centro y yo era más joven, y como que: fijate ésta más joven, y con todos los años que llevábamos nostras..., o a mí no me han dicho nada y se lo proponen a ésta.

- Un poco, esos celos profesionales o esas cosas. Sobre todo, por haber sido una propuesta como de tipo personal ¿no?

Sí.

- ¿Tus expectativas acerca de la dirección, han cambiado después de asumirla? De lo que tú esperabas que iba a ser esto a lo que realmente ha sido a lo largo de éstos nueve años...

Pues, sí; ha cambiado mucho. He aprendido cantidad de cosas; cantidad. O sea, que cuando empecé prácticamente, pues lo poco que vi, lo que aprendí con el Director. Luego yo he hecho cursos de perfeccionamiento, y me ha gustado.

- O sea, que tú valoras el estar como Directora. ¿Realmente haces un balance positivo?

Yo, sí; muy positivo. Creo que yo he aprendido mucho y creo que he intentado ayudar y beneficiar al centro.

- La segunda parte está centrada en esto, en la experiencia en la dirección. Ya me has dicho que llevas nueve cursos. ¿Tuviste problemas para completar el equipo directivo?

No he tenido problemas. Desde la primera vez a quien se lo he ofertado...

- Siempre te han respondido.

Sí.

- ¿Está compuesto de hombres, sólo mujeres o es un equipo equilibrado?

Equilibrado. Dos mujeres y un hombre.

- ¿Y en qué tipo de equipos te sientes mejor trabajando, mixtos o sólo con mujeres?

Aquí mixto. El grupo de trabajo que hicimos para la elaboración del manual de Matemáticas que hicimos era mixto. Todos los grupos con los que he trabajado, siempre han sido mixtos.

- ¿Entonces no tienes experiencia de equipos sólo de mujeres?

¿Sólo con mujeres? También. En otro equipo de Didáctica de las Matemáticas (citó algunos nombres conocidos por la entrevistadora) éramos todas mujeres.

- ¿Qué expectativas tienes, actualmente, acerca de la dirección? Sigues pensando lo mismo, que es un puesto desde el que se puede aprender y desde el que se puede...

Sí. Yo he aprendido mucho. A mí me ha enseñado mucho la dirección. Me ha enseñado a llevar el centro, a tratar a la gente y a mí misma..

- ¿Cuáles son los aspectos que más te han compensado en tu etapa como Directora?

Yo he cambiado como persona, con respecto a los demás. Pienso más en los demás de lo que pensaba antes. Antes de ser Directora era como más... a mi aire, a lo mío. Ahora ya, pues... hay momentos en los que pienso casi más en los profesores que en mí.

- En ese sentido, ¿has encontrado algunos aspectos muy positivos a nivel personal, a nivel de mejorar tus habilidades sociales?

Sí. Pues, yo pienso que para mí eso, sí.

- ¿Y los aspectos que menos?

Pues, el trato con la gente. El trato con al gente; te encuentras gente, a veces, muy desagradable o, a veces, que te puede poner una zancadilla o que te puede poner...

- Eso, tanto a nivel de compañeros, como de padres y todo.

Sí; de todo.

- Que quizá eso tú no te lo esperabas

Pues, no. Nunca te esperas que te pueda la gente ir a fastidiar; o disgustos que te llevas, no por los alumnos, no, que son una maravilla, sino por algún compañero; ya sabes que hay de todo.

- Y eso que los alumnos de este colegio tienen fama de problemáticos, y tú tienes otra impresión.

De guerreros, sí; pero son majísimos.

- ¿Han cambiado tus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro desde que eres Directora? ¿Han cambiado? ¿En qué sentido?

Vamos a ver. Antes de ser yo Directora, tenía unas relaciones más de amistad y más de confianza. Yo noto a la gente un poco...que eres la Directora y...se callan.

- Tienen más reservas.

Una de las cosas que peor pasé en este cargo, un poco, es había veces que me sentía sola. Soledad. Me sentía sola y notaba la soledad.

- Porque no podías comunicarte con tanta libertad con la gente.

Pues, sí. Yo quería comunicarme con libertad, pero la gente, conmigo, yo creo que no.

- Y la comunicación tiene que ser cosa de dos.

Y cuando ves que llegas, y la Sala de Profesores se calla...no sé.....Y gente con la que tenía mucha confianza y charlábamos muchísimo, luego parece como que ya hay más reservas, como que ya no te cuentan todo.

- Y eso sigue a lo largo de estos años, claro, porque sigues siendo Directora.

Sí que hay gente así. Intento ser bastante cercana y charlar, pero....siempre hay un poco que decir....bueno.

- ¿Cómo te gusta ejercer la dirección en el centro, de forma individual o colegiada?

Colegiada.

- ¿Cuál de las dos se relaciona más con tu carácter?

Hombre, colegiada.

- También antes ¿no? Quizá más desde que estás como Directora.

Antes era....la forma. Es que la sociedad también va cambiando.

- Como hablamos de un período de nueve años, sí que han cambiado las cosas en el entorno, claro.

Sí, sí

- ¿Normalmente encuentras en tu equipo el apoyo necesario para tomar las decisiones de forma colegiada?

Total. Ahí sí que al cien por cien.

- ¿Encuentras dificultades para resolver los problemas de disciplina en el centro?

No; en este centro, no. Son niños pequeños de Primaria. Cuando había Secundaria (ciclo Superior) igual había algún problema, pero ahora con Primaria, ningún problema.

- Y no tenéis que tomar medidas especiales ni....

Nada, nada.

- En general ¿crees que se acepta por los compañeros, de la misma forma, una orden proveniente de una mujer que de un hombre?

Yo, en general, pienso que no. Les da como más autoridad. Fíjate, es curioso, da más autoridad a las mujeres un hombre.

- Incluso aunque no sea el Director; que sea el Jefe de Estudios, pero si es un hombre... parece que lo que dice, lo reviste de más autoridad.

Sí, sí; es lo que yo observo.

- ¿Cuáles son los principales problemas que encuentra, actualmente, en el desempeño del cargo?

Pues, son problemas típicos del día a día, que no tienen nada que ver con ser hombre o mujer. Son problemas, pues de una familia que se viene a quejar por alguna cosa, o un profesor que te dice que esto me ha pasado....o algún problema del centro, de infraestructuras, de que hay que arreglar algo.

- ¿Tú crees que no se pueden vincular con el hecho de ser mujer?

Yo creo que no. Problemas por el hecho de ser mujer, yo creo que ninguno.

- Desde tu particular punto de vista ¿cuáles son, en general, las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

A mí, lo que más me ha limitado, es el tiempo; lo que más me ha limitado. Ya lo ves, yo en Junio (por las tardes) y después de las oposiciones de Julio estuve viniendo aquí cantidad de días. Y ahora, desde el día uno que hemos empezado y a últimos de agosto; y luego, a casa....Llega el fin de semana, y me llevo el portátil y... a trabajar y a trabajar.

- Porque también tienes alguna hora de docencia.

Sí; y luego, pues, también te planteas hacer cosas nuevas en el centro. Y ahora aquí hacemos muchos proyectos y muchas cosas nuevas y eso requiere mucho tiempo.

- O sea, que esa sería tu principal limitación.

La mayor

- De todos los aspectos relacionados con la dirección ¿qué situaciones te resultan más complejas de resolver en la práctica?

A mí lo que me ha resultado más complejo es el tema del profesorado. Cuando el profesorado trabaja bien, tiene ilusión y está a gusto, una maravilla; pero cuando te encuentras con algún profesor que no trabaja como a ti te gusta, que ves que no atiende a los chicos como los tiene que atender, o que llega tarde o que pasa un poco..... esas relaciones, en esos momentos, con ese tipo de personas, para mí es lo peor.

- Tener que hablar con él, hacerle ver estos problemas.....

Tener que decir a estas personas que no cumplen, que no les gusta, que no hacen las cosas. Eso es lo peor.

- Y esas decisiones tienes que tomarlas tú.

Hombre, tienes que hablarlo; tienes que decírselo, y es un compañero. Igual mañana soy compañera, pero hoy soy la directora, aunque me gusta ser compañera. Y es muy duro, muy duro.

- Cuando tienes problemas que normalmente te afectan como Directora del centro ¿buscas ayuda o asesoramiento?

Sí

- ¿Y a quién sueles acudir?

Pues, mira, a los compañeros, a otros Directores, al Inspector, que en este caso tenemos un inspector bastante majo. Se lo cuento y.....

- Y realmente te da un asesoramiento que te sirve para solucionar el problema.

Sí, sí.

- ¿Te consideras buena Directora?

Es imposible; es imposible. Lo que pasa es que intentas hacerlo lo mejor que puedes.

- ¿En qué te basas para considerar que puedes ser una Directora aceptable o que lo intentas hacer bien?

Mira; yo intento que los alumnos estén a gusto, trabajen bien y tengan sus necesidades cubiertas. Es un centro de necesidades, entonces me tengo que preocupar, en muchos casos, de buscar subvenciones. Buscar dinero porque, a lo mejor, sus familias no les pueden comprar los libros, no pueden ir a actividades extraescolares, entonces...subvenciones de Cultura para estas actividades. Necesitan materiales, les tengo que sacar para que trabajen con ordenadores porque sé que, en sus casas, estos chicos no tienen ordenador. Con respecto a los compañeros, que trabajen a gusto, motivarles y animarles que eso cuesta mucho.

- Hablabas de ilusión. Cuando no se tiene ¿cómo se adquiere?

Muy difícil; sin embargo, ya estamos entrando en varios proyectos de perfeccionamiento en centros, de innovación educativa. Tenemos informática en todo) y luego que las familias sientan que están a gusto.

- Ya son bastantes cosas en las que te basas para ver si vais consiguiendo los objetivos al nivel que tú te habías planteado .Y ves que vais avanzando hacia ellos.

Y esos objetivos fueron lo que tenía puesto yo en mi proyecto de dirección que presenté, y que se valora al final.

- ¿Crees que las ocupaciones domésticas o familiares condicionan tu rendimiento profesional?

Pues, yo diría que es al revés. En mi casa me echan en cara, muchas veces, que parece que primero es el colegio y después la familia.

- ¿Cuántos hijos tienes?

Dos: chico y chica. El que está ahí, en el ordenador, es mi hijo.

- O sea, que tu hijo viene aquí también a echar una mano.

A echar una mano por las tardes cuando hay algunas cosas, que tengo mucho y algunas cosas que no sé. Le digo ¿por qué no vas y me ayudas? No me ha condicionado (ser Directora) mi trabajo. Yo creo que mi trabajo ha restado a mi familia; eso es lo que no me gusta.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, ya no sólo de la familia sino, también, de tiempo de ocio o así?

He estado unos años que me he apuntado a un Gimnasio. Llevo dos años sin ir y me lo noto. Estoy perdiendo masa muscular. No tengo tiempo.

- Te gusta estar en forma.

Y muchas más cosas me gustan.

- Y, por ejemplo, salir con amigos, ir al cine, también crees que te condiciona, porque si te llevas trabajo a casa.....

Si, sí. Mi hermana me dice, ya no solamente mi marido y mis hijos, mi hermana y mi madre: es que tú parece que sólo tienes el colegio.

- ¿Cómo es tu reparto semanal de tareas de dirección entre administración, liderazgo pedagógico (esto que dices de intentar que la gente cambie, que trabaje...) contacto con las familias, alumnos, profesores, información, control, representación, etc.?

Bueno.....

- A ver; si quieres vamos por orden: Administración; reparto, aproximado, del tiempo semanal.

¿El reparto del tiempo?. ¿a la semana?

Lo de administración depende de temporadas. Por ejemplo, a principio de curso y a final de curso, igual es más de tipo administrativo, más papeleo. Durante el curso, igual ya no hay tanto papel y es más dedicación a alumnos y a familias.

- Si quieres, por no poner el reparto semanal, podemos ver el peso específico que lleva cada cosa.

Los ordenaría de más a menos. Vamos a ver entre.... (se le repiten las tareas) 1) alumnos. 2) liderazgo pedagógico, 3) profesores, 4) administración, 5) familias y luego ya información y representación del centro. Luego ya menos.

- ¿Volverías a presentarte para ser nuevamente Directora?

Pues no lo sé. Este año es el último y lo estoy pensando.

- ¿Vas a dedicar el año a pensarlo y sopesar todas estas cosas que me dices de la dedicación a la familia?

Sí; ahí está.. Hoy ha estado el inspector y me lo ha preguntado. Y le he dicho, pues, no lo sé. Yo creo que voy a pedir en el concurso ¿sabes qué pasa? Que ya, si lo dejo, prefiero marcharme, porque dejarlo y quedarme... y que haya otra persona.

- Cambiar de estatus aquí no te gusta.

Ya te digo; voy a pedir este año en el concurso y, si me dan, ya me voy.

- Y ya es un cambio más radical ¿Qué es lo que más te ha enseñado el ser Directora? Creo que ya antes lo hemos comentado. Decíamos que las relaciones con las personas.

Para mí, sí.

- ¿De cómo deben ser las relaciones o de cómo son?.

Lo que yo las he mejorado. He aprendido a conocer más, y yo he cambiado.

- A pesar de haber pasado muchos momentos de soledad ¿no?

Sí

- Si tuvieras que dar un consejo a una mujer que está dudando si acceder, o no, a la dirección ¿que le dirías?

Que acceda; que enriquece y beneficia.

- ¿Has aprendido más como profesora o como Directora?

Como Directora

- Aunque sean menos años en relación con los que has estado como profesora.

Como liderazgo de personas.

- Y crees tú que ese liderazgo lo puede ejercer una mujer bien.

Sí

- ¿Qué aspectos crees que son los primeros en la labor de dirección de un centro: Gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro, coordinación pedagógica?

Pues primero, desde luego, gestión y buen clima son las fundamentales. Si tú haces una buena gestión con un buen clima, el rendimiento te va a llegar. La representación, la coordinación pedagógica.

- Algún otro que te parezca importante. O casi estarían ahí.

Pues, es que en un buen clima, pues estaría el liderazgo en el trabajo y la coordinación.

- ¿Por qué crees que existen, actualmente, tantos problemas para responsabilizarse de las direcciones de los centros de forma voluntaria? No se refiere sólo a mujeres, ya sabes que cuesta mucho. Muchos están nombrados por la Administración.

Porque se delega todo en el Director o en la Directora. Los profesores... pues que lo haga el Director, que lo haga no sé quién.

- ¿En cuanto a tareas de tipo administrativo?

Pues, si vas a hacer la PGA (Programación General Anual), vas a hacer la Memoria, vas a hacer un proyecto de innovación, no sé qué. Tiene que partir de tí, lo tienes que hacer, lo tienes que dar todo. La gente como muy, muy tranquila, muy cómoda; mientras todo se lo des, muy bien hecho, bien. Entonces, es mucha responsabilidad. Te exigen mucho. Los profesores exigen mucho a la dirección y luego igual a ellos no les puedes exigir tanto porque se ponen, cómo se ponen. Los padres vienen a la dirección y exigen, y quieren que se les dé todo, La administración viene a la dirección y pide....(no se entendía).

Todo recae sobre la dirección, todos los problemas van ahí. Y es normal. Y los que están cuando han pasado unos años y ven que todos los problemas se juntan y todo para en ellos y dicen, mira esto no puede ser.

- Y junto a eso esto que te voy a preguntar ahora ¿Crees que se valora, suficientemente, por parte de compañeros y compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?

Hombre, hay diferencias porque hay gente que lo valora y gente que no lo valora tanto. En general, yo creo que sí que se valora.

- Además de eso, también se podría preguntar ¿crees que al gente valora lo que se está haciendo desde un equipo directivo?

No creas que la ven tanto. Hombre, si te ven trabajar, si te ven currar, sí. Si lo ven, sí.

Yo sí tengo gente que me dice ¡uff! con todo lo que estáis haciendo. Pero deja ya, pero no seas tan tonta.

- ¿Y eso sería la mayoría o algunos?

Aquí hay mucha gente.

- ¿Qué competencias y habilidades crees que son necesarias para ser una buena Directora?

Pues, una buena Directora, aparte del liderazgo pedagógico y del liderazgo social, tiene que saber llevar a la gente.

- Y de las competencias que tú ves ¿cuáles crees que son las más valiosas? Junto a estas dos, si te sale alguna más. Las que consideres más valiosas.

Pues ¿sabes qué pasa? Que están englobadas aquí, porque un liderazgo pedagógico ya implica que pedagógicamente estás preparada para la coordinación, para los aprendizajes, para la innovación. Y el liderazgo social, las relaciones, si lo tienes vas a saber motivar, vas a saber crear interés, vas a saber incentivar, que toda la gente trabaje, que se responsabilice.

- Que eso es, en definitiva, crear buen clima. Pues, ahora, ya sería..... sobre la participación de mujeres en equipos directivos ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro?

Yo, ahí, sí que creo que sí; en un tanto por ciento, sí.

- ¿Por qué?

Pues, yo creo que por tradición; porque así lo han visto, y hay gente que les cuesta más cambiar que a otros, y como así lo han visto.... Hay gente que dice: pues como así lo hacía mi padre, pues como así lo hacía mi madre, como así lo he visto toda la vida.

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección, hombres o mujeres?

Hombres.

- En igualdad de circunstancias, ¿si se presentasen ambos?

Hombres.

- ¿Por que crees que se produce este fenómeno?

Por lo que te he dicho antes. Por esa visión tradicional.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación, implícita o explícita, porque a veces la gente no lo dice porque todos queremos posar de modernos ¿no?, hacia las mujeres para acceder a los puestos de dirección?

Yo creo que no. O sea, la Administración, desde luego, no te discrimina. Te deja libertad. Eres tú misma la que...

- Pero por parte de los compañeros.

Por parte de los compañeros igual sí. Por parte de la Administración, yo creo que no; creo que no.

- Y por parte de los compañeros ¿te parece que es explícita o implícita?

Implícita.

- No lo dirán expresamente.

Pero, yo.....

- Tú crees que sí. ¿Crees que hay pocas mujeres en los equipos directivos?

Muy pocas. Totalmente.

- Y ¿a qué atribuyes este hecho?

Un tanto por ciento muy elevado, a que eligen. Cuando tienen que elegir entre la familia y el trabajo, eligen la familia. Esa es la primera

Y la segunda, pues, que han asumido el papel tradicional de una mujer sin cargos de responsabilidades y cómodas y tranquilas. Prefieren que la responsabilidad gorda la lleve el marido en el trabajo y ellas la responsabilidad de la familia y...lo de siempre.

- ¿A qué atribuyes el que haya más mujeres Secretarías que hombres Secretarios en los centros educativos?

Es un hecho tradicional ya. La típica Secretaria de toda la vida como que pega más en mujer . Pues, venga, vamos a coger... Incluso los hombres dicen: pues, voy a coger para mi equipo a una mujer de Secretaria. No se.

- Pero, sin embargo, hay bastante trabajo, también.

¡Uf!, pero muchísimo.

- Quizá es más callado, más oscuro, es menos relevante.

Sí; eso es.

- ¿Crees que ser hombre es mejor, más adecuado, que ser mujer para desempeñar un cargo directivo?

De ninguna manera. Nada

- ¿Por qué?

Pues hombre, porque somos iguales.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Sí

ENTREVISTA LAD

DATOS DE LA ENTREVISTA

DIA: 17 de septiembre de 2003; Duración de la entrevista: 1:11:10

Identificación: LAD

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: 7 años.

Responsabilidades familiares: Sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro: IES.

Alumnado: 650. Profesorado: 22.

- ¿Te parece que la mujer está valorada como nuestros directivos, y que si la mujer llega al poder, la gente en una sociedad lo valora de manera positiva o negativa?

Por un lado se ve positivo. Pero lo que pasa es que en una sociedad siempre que es una mujer desdice más por lo mismo. Encima tiene que hacerlo mejor que el hombre para demostrar que vale para ello. Y si existe la crítica hacia ella, la crítica suele ser muchísimo más cruel.

- ¿Fuiste criticada en tu puesto de trabajo alguna vez por ser mujer?

No. No. En este trabajo quizás no mucho. En este trabajo a veces ves que hay chicos que depende de la familia de donde vienen, que igual si ven que es un hombre, aceptan mejor la autoridad de un hombre que de una mujer. Pero después el tema de trabajar entre compañeros no hay ese tipo de situaciones. Aunque si estás en otro trabajo, sí lo hacen. Porque se ve en otros sitios. Pero aquí no, entre compañeros no.

- Tu experiencia en el trabajo ¿crees que la gente te anima a ocupar cargos directivos o cargos de importancia dentro del departamento o dentro de la dirección?

No. Pero es que a mí nunca me interesó esa situación. No se me ha pasado ni por la mente. Ni de dirección ni de cosas de esas. No me gusta.

- ¿Te lo han propuesto alguna vez?

En su día, sí. En la secretaría y tal. Pero al final no, porque cambió la situación y tal, y yo no he querido.

- Tú que has trabajado en otras autonomías, ¿ves la posición de las mujeres igual o diferente dentro del sistema?

Dentro de esto, en esta profesión creo que es bastante parecida la situación de la mujer. Si acaso lo que he encontrado por ejemplo en otra autonomía es que había más lo que se suele llamar feminista militante. He aprendido cosas de ellas, pero creo que a veces estaban en una situación tan extrema que estaban en el límite del precipicio. Creo que ese tipo de movimientos es interesantísimo pero el extremo, extremo no me va mucho.

- ¿Pero cuando trabajabas en otro sitio tú veías algún tipo de discriminación con la mujer?

No. Discriminación no. Aquí en el trabajo de profesora en el instituto, no.

- ¿Tú que prefieres, un jefe que sea hombre o mujer?

A mí me da lo mismo. Si lo que hace lo hace bien. No miro que sexo tiene.

- ¿Has tenido jefes mujeres en el trabajo?

He tenido más hombres que mujeres. Mujeres pocas. Yo creo que es que el tema de la ambición de la mujer no va a... No le da mucha importancia a las distintas cosas. Y entonces de todas formas esa gente llega al cargo por diferentes motivos. Pueden ser económicas, de traslado, de horarios, tantísimas cosas. Creo que en general las mujeres no nos interesan. No es que no queramos.

- ¿Tú serías capaz de sacrificar las horas de familia por las horas de instituto?

Para nada. Primero que es todo por la familia y después todo por la patria.

- ¿Tú crees que te puede auto realizar trabajar en el instituto en un cargo directivo, o no?

Yo creo que te autorealizas en lo que te gusta. Si no te gusta una cosa no te autorealizas. Yo no me sentiría más nunca por no ser directora. Hay gente que puede decir sí, porque representas a la mujer en un cargo directivo, pues puede ser tal. Por ejemplo, mi satisfacción personal no va por ahí.

- ¿El nivel de relaciones humanas crees que es un mito, cuando dicen que las mujeres se ayudan más entre ellas?

Nos ayudamos muchos, pero a veces somos mucho más malvadas. Los dos extremos. Es un arma que tenemos. La única arma que hemos tenido siempre ha sido, al no tener el poder, nos hemos acostumbrado a no tener el poder. Pero luego tenemos otros poderes que son tal vez muchísimo más refinados.

- ¿Y qué poderes tiene la mujer?

La capacidad de persuasión que se puede llegar a tener. No está demás decir que detrás de un gran hombre hay una gran mujer, bueno no dice una gran mujer, pero cantidad de gente en la historia, personajes de la historia que han estado atrás no eran meramente una mujer que les acompañaba, en algunos casos sí, pero en muchos ellas sí cortaban y pinchaban. El poder de persuasión es mucho más refinado.

- ¿Crees que los hombres entienden el lenguaje de las mujeres cuando trabajan en grupos en el instituto, o hay muchas cosas que se les escapa al hombre?

Yo creo que percibimos la realidad de dos formas diferentes. Ni mejor ni peor. Diferentes.

- ¿Qué formas son diferentes? por ejemplo cuando tú te comunicas con un amigo, o en el día a día, costumbres que al hombre le faltan...

No sé si son..., tienen un tipo de traumatismo diferentes. No sé como explicarlo. Veo que a veces los planteamientos son distintos. Yo veo una forma de razonamiento distinto. Que es válido, yo no digo ni mejor ni peor.

- ¿Si fueras directora de instituto o tuvieras un cargo importante, evaluarías mucho los sentimientos de las personas o serías más práctica como los hombres?

Ni solo escuchar porque puede estar llorando todo el día para escacaquearse de una situación o para tal, y tampoco hacer cositas de determinadas situaciones que se pueden dar. Es una combinación. Tal como se lleva la inteligencia emocional, y respeto también el tema de los sentimientos y de la parte práctica.

- ¿Tú que prefieres, jefe mujer u hombre?

Me da lo mismo. Si ambos son equilibrados me da lo mismo.

- ¿Para ti es más importante la calidad?

Sí. Y la eficiencia. Y el saber ser flexible cuando hay que ser flexible e inflexible cuando la situación lo requiere.

- ¿Tú crees que las relaciones humanas se pueden ahondar en un instituto dentro de un sistema como este?

Bueno. Todo puede ser siempre mejorable. Lo que pasa es que el ser humano es como es. Dentro de un grupo amplio de personas que están trabajando en un centro hay todo tipo de psicología, todo tipo de caracteres, de edades, y entonces evidentemente lo ideal es que hay un ambiente cordial pero tampoco es necesario que todos seamos colegas o amigos porque siempre hay gente que es afin por personalidad con uno y gente que es menos y hay gente que no es nada. Es normal que haya amistades del alma y también enemistades del alma. Porque eso es propio. Eso está en la sociedad y eso tiene que existir así. Yo lo veo normal. Pero eso sí. Que haya un ambiente de trabajo normal. Bien, sin que haya follones o cosas raras.

- En una situación que tengas un problema gordo, ¿te sentirías mejor hablando con una mujer que con un hombre o eso depende?

No. Depende más bien de con quien me entienda yo. Y de quien sepa entender la situación. Creo yo. Yo soy mujer y a veces me he visto en frente de dos mujeres diferentes y el tema es distinto. Eso depende de cómo sea el tema y de qué sea el tema.

- ¿Desde que has empezado a trabajar en este sistema has notado cambios en las relaciones humanas en los institutos o te parece que todos son igual?

No sé. ¡Hombre!, en cada instituto hay un ambiente, los ambientes se hacen durante años. Depende de la zona, depende de la situación en la que estás trabajando. Depende de que si la gente vive cerca, por ejemplo, hay institutos donde la gente sale y viven todos desplazados. Eso te puede crear una situación diferente en los institutos donde la gente tiene un destino ya fijo al lado de la zona donde vive, y la relación es distinta. Creo que depende más del lugar, del tipo de personas, de la edad, y de los años que lleven para el ambiente que se cree.

- Por ejemplo, te puedo señalar el problema como tus hijas y los horarios de clases y como adaptarlos a tu persona, ¿la gente comprendió tu situación? ¿Han sido capaz de entenderte?

Yo te comento, he dicho primero lo que prefiero y luego bueno, después la gente ha tratado de satisfacerme. Tampoco voy a pedir hacer al cien por cien lo que yo quiero porque tampoco hay que ser inflexible. Pero si se acerca a lo que quiere, pues mira, pues un caso arreglado.

- Y en el ámbito de tu realización personal, ¿tú como ves el campo de la mujer? ¿En el campo social o en la casa, o armonizándolos?

Yo creo que lo de realización se asimila mucho últimamente a decir 'yo trabajo fuera de casa, yo estoy realizada; tú no trabajas fuera de casa, tú no estás realizada'. Por ejemplo hay gente que son amas de casa que toda la vida lo han sido y están plenamente realizadas porque se sienten contentas con su situación. Están satisfechas. Lo importante es que el ser humano se sienta satisfecho. Y hay personas que toda la vida han trabajado fuera de casa y que nunca han querido, y que si hubieran podido prescindir de hacerlo, para ellos sería que no se han realizado. Y también hay gente que se ha quedado en casa con sus hijos y que no han podido trabajar porque no les sale un trabajo no se sienten satisfechos, que no se han realizado. Creo que la realización de una persona es hacer lo que te gusta y realizarte en lo que te gusta.

- ¿El poder económico no es importante?

Yo creo que sí. Por ejemplo yo tengo a mi madre que está realizada y que dice que ella es una ama de casa muy vocacional y ella esta satisfecha, y dice no esta de acuerdo con esa gente que esta descontenta. Si dice que ahora corren otros tiempos. Hoy en día una mujer debe trabajar.

- Por ejemplo si tú te puedes imaginar sin la independencia que te da el dinero, ¿sería tu vida muy diferente?

¿Si yo no tuviese independencia de salario? Hombre, si trabajan dos en una casa, evidentemente hay mas desahogo económico. También depende lo que gane cada persona. ¿Pero que si hubiese cambiado? No lo sé. No, mentalmente no. Pero eso es un mundo, porque hay gente que se sienten igual medio mantenidas.

- ¿Tú crees que hubiera podido influir en tus decisiones?

No. Lo que hago yo no voy a hacer algo diferente si no lo gano.

- ¿A veces se mira la independencia económica por el poder social o político de la mujer, también se puede decir de la familia o de la casa?

Yo de todas formas aunque hay gente que se realice sin trabajar, yo lo respeto, la mujer debería trabajar. Hay muchas mujeres que están en mala situación, maltratadas psicológicamente y físicamente y siguen aguantando los palos porque no tiene donde caerse muertas y si dejan de que las mantenga ese marido maltratador, esas parejas donde van? Se sienten desamparadas. Eso es muy frecuente. Pero en clases bajas y altas, hay muchas mujeres de alta sociedad y mujeres en una clase media muy acomodada, que están aguantando situaciones denigrantes por parte de sus parejas porque ellas están en una muy buena situación económica. Y sin embargo si lo

dejasen no serían nadie ni podrían llevar..., ni siquiera podrían mantener las amistades porque para tener amistades tendrían que seguir dependiendo del status. Y si le pierden, pierden todo con ello.

- ¿Entonces el concepto del status de la mujer es muy importante para una mujer que vive en una sociedad como la nuestra que es aparentemente abierta?

No lo sé. Hay gente que sí, y hay gente que no. Eso depende.

- Tú cuando estás con otras mujeres, ¿te relacionas como una igual o tienes presente elementos de status?

La verdad es que yo tengo amistades de todo tipo. No soy selectiva por el status social.

- Y tú que has estado en Bilbao ¿crees de las mujeres son como es conocido como muy dinámicas y muy abiertas?

A veces considero que son demasiado dinámicas y demasiado abiertas.

- ¿Tú eres consciente que otras mujeres sí tienen en cuenta el status cuando tratan contigo?

Hay gente que sí. Pero yo creo que es más un tema de autoestima de la persona. En mi trabajo yo me relaciono lo mismo con una persona o con otra. No tengo inconvenientes. Me relaciono con una señora que trabaja como profesora, como ama de casa o como dependienta. Tengo amistades de todo tipo. Sin embargo hay gente que si ellos creen que están en una situación por debajo de ti en cuanto nivel académico o laboral o lo que sea, yo creo que es más bien una cuestión de complejo de esa persona. Pero yo no tengo ningún problema. Aprecio más a las personas que a las titulaciones.

- ¿Tu marido valora tu trabajo?

Mi marido me valora porque hace lo mismo que yo.

- ¿Siempre has tenido el apoyo de tu familia o de tu marido?

Totalmente.

- ¿Compartes situaciones del trabajo y le comentas cosas de tu trabajo?

Sí. Le comento y a veces, cuando me he pasado me dice te has pasado, y otras veces me aplaude y me dice muy bien.

- ¿Y con las niñas te ayuda?

Sí. Hace de todo. Limpia la casa, mete los platos al lavavajillas y lo que no cabe lo friega él, limpia el suelo y todo.

- Si tuvieses tiempo para optar por un cargo directivo, ¿cuál te gustaría?

Por empezar no, porque a mí no me gusta andar ni con números ni con dinero. Director... no lo sé. Jefe de estudios no. No va conmigo. Realmente no me gusta. Va contra mi naturaleza. No me gusta mandar a la gente. A mí solo me gusta mandar en casa.

- ¿Pero crees que es importante que alguien tome esas responsabilidades?

Sí, sí. Hay mujeres que les encantaría estar en esa situación probablemente. Entonces yo las animo. Que no por ser mujer no puedan hacerlo. Pero también hay algunas que no les gusta hacer un cargo directivo. Ni ponen mayor empeño.

- ¿Para ti es como una esfera que no te interesa, no te impresiona?

No. Igual que la política. Todo lo que sea así cargo de algo, no. En cambio a mí me dicen que es necesario montar un show y tal, entonces si quieren les monto la gala de los Oscars o de los Goya. No me importa. Ese aspecto sí. Pero el aspecto burocrático y de la papeleta no me gusta nada. Hago lo que tengo que hacer y a veces ni de buena manera. Así es que no me gusta.

- ¿Crees que otras mujeres que tiene que ejercer esos cargos tienen que pagar un precio?

Yo conozco el caso de una directiva en Europa y en Alemania española y reconocen que sí. Que una faceta de mujeres o de haber hecho una familia son cosas que han tenido que sacrificar. Porque en aquellos tiempos no era nada compatible. Y hoy en día, la cosa es muy dura.

ENTREVISTA LBD

DATOS DE LA ENTREVISTA

DIA: Lunes 12 de enero de 2004; Duración de la entrevista: 1:02

Identificación: LBD

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: seis años

Responsabilidades familiares: Una hija en el extranjero.

DATOS DEL CENTRO

Centro: Centro de Primaria.

Alumnado: 230. Profesorado: 16

- ¿Qué fue lo que te animo a presentarte a la dirección? Que en tu caso ya has sido docente. ¿no?

Bueno mira, la verdad es que... mira, la primera vez fui pues un poco animada por el resto de los compañeros que dijeron 'a ti se te da bien el trato con los niños y tal. Bueno me animaron de esa forma.. Eso hace 20 años. Y la verdad es que me gusta porque puedes ayudar muchísimo y puedes hacer una labor que ya no es la labor solo educativa que es la más importante. Yo siempre digo que antes de profesora soy educadora. Sino porque además hay toda una serie de factores de circunstancias en la que tu... yo no voy de premio nòbel por el mundo... intento entender a la gente, sobretodo intento tratar al alumno como persona. Y es lo único que cuando a veces como consecuencia de eso muchas veces tengo enfrentamientos con los compañeros que te clasifican de madraza, que para mí es un honor, otras veces te dicen que eres demasiado permisiva en la intimidad. Mentira porque yo a los alumnos les hablo clarísimamente. Cuando les tengo que dar la enhorabuena por algo soy la primera. Cuando les tengo que reñir también les riño. No se si lo hago bien o mal. Pero lo que puedo decir es que mis alumnos que casi son de mi quinta, de cuarenta y tantos años, cuando yo en mi vida he tenido un problema o una tragedia como la que he tenido han sido quienes han estado más cerca de mí. Por lo tanto esta segunda vez que he vuelto a estar

en la dirección esta vez fue por una petición expresa de los inspectores y de quien es ahora director provincial que en su entonces no lo era, era inspector, bueno me pidieron que por favor me hiciera cargo de este centro por muchas razones que no hacen al caso. Y aquí estoy entonces haciendo la dirección, bueno y que además la dirección ha variado muchísimo porque antes, bueno Valencia de Don Juan, es un pueblo fantástico que yo lo llevo muy, muy dentro de mi corazón, pues es una zona rural, prácticamente cien por cien encantador, con muy pocos problemas. En cambio aquí me he encontrado con una dirección en la que dirijo a un grupo humano mayor en número y sobretodo un grupo donde hay ya una mezcla de razas, religiones, etc, terrible, entonces aquí tal vez la labor social sea muy importante porque hay muchísimos inmigrantes, pues tenemos búlgaros, marroquíes, rumanos. O sea aquí hay un amplio abanico. Entonces tienes que atenderlos mucho y yo creo que ser muy humana con ellos. Y bueno lo que te digo. Eso creo que al final se nota.

- ¿Tú crees que influyó esta petición que te hicieron por segunda vez el conocer como habías hecho tu labor en V?

Bueno supongo que sí, porque diez años en una dirección por lo menos quiere decir que muy mal no lo has hecho no. Yo pienso que sí.

- ¿Qué expectativas tenías antes de ejercer la dirección por primera vez? ¿Qué es lo que pensabas que te ...?

Bueno, a mí la enseñanza es lo que más me gusta del mundo. Siempre digo que qué suerte he tenido con mi profesión. Y ahora, que cada vez estoy más cerca de la jubilación, me da mucha pena pensar que lo voy a tener que dejar. Y mis expectativas eran sobretodo educar. Porque cuando tu le das una materia a un niño, los de sobresaliente ya en septiembre se han olvidado muchas cosas. No te digo ya los que suspenden o que solo llegan al suficiente. Entonces educar a mí me parece fundamental. En nuestra profesión el que no sea educador desde luego tiene muy pocas posibilidades de éxito dentro de la profesión. Podrá ser un gran profesor, pero a nivel humano nunca llegará al alumnado.

- ¿Entonces eso para ti es más importante que las gestiones?

Bueno, sí. Si a ti te gusta tu profesión. Y yo ahora hecho de menos las clases. Ahora solo tengo solo 5 horas de clase. Y la verdad es que hecho mucho en falta el roce continuado. Fíjate si yo en realidad estaba en el instituto de Eras donde yo tengo mi plaza, yo allí estaba feliz ahora. No tenía ningún problema más que atender a mis alumnos y se acabó. O sea esto es a última hora que bueno he dicho que sí. Ya sé lo que es la dirección. Es una dirección muy distinta a la otra por todo, porque los alumnos son distintos. Hay múltiples factores que la gente aquí es distinta.

- ¿Te lo has puesto como un reto?

Bueno, como un reto..., no sé como decirte. Cumpló con mi obligación y como ya te digo, en el fondo lo que más me gusta es poder ver que ayudas a la gente sobretodo al alumnado. Porque por lo demás, nadie viene a un centro a hacer amigos. Esos te los buscas o los ganas. Entonces cumples con tu obligación y ya. En cambio dentro del alumnado se puede hacer mucho. Mucho.

- ¿Qué impedimentos te has encontrado para aceptar la dirección? Es decir la primera vez que te propones ser directora ¿en qué pensaste?

Bueno la primera vez en V. fue un poco como que te diría yo, la que se me viene encima. Tú pasas, tú puedes ser buenísima dando clases pero ser muy mala gestionando. Y así y todo fue un poco de mi 'Soy capaz de hacerlo. Y soy capaz de hacerlo bien'.yo sobretodo te repito que mi gestión va encaminada siempre a educar y hacer las cosas lo mejor posible.

- ¿Problemas por ejemplo con tu casa, tareas domésticas...? ¿Te planteó algún problema?

No ninguno. Vamos a ver. En V. yo tenía entonces dos hijas adolescentes (una se murió yo estando allí) pero bueno yo no tenía ningún problema, ningún niño pequeño. Yo le podía dedicar el tiempo que quisiera.

Tampoco era un instituto que a mí me llevase demasiado tiempo. No. Yo con cumplir con mi jornada por la mañana tenía suficiente. Luego bueno lo que hiciera por las tardes. Bueno cuando comenzamos en V. había jornada partida. Solo teníamos, por la tarde, dos jornadas de clase. Pero bueno, tú te acostumbras a que tengas un trabajo y lo tienes que hacer y yo pienso que lo mejor en esta vida es hacer las cosas con alegría. Porque si además de tener que trabajar lo haces a disgusto es un sacrificio íntegro. Por eso yo siempre digo que la enseñanza tiene que gustar sino la enseñanza es muy difícil. Siendo que haya gente que esté pasando por los psiquiátricos. Muchos profesores que están en tratamiento porque no son capaces de rebasar, de hacerse con el alumnado, etc. Pero bueno, este ahora me lleva todas las horas del mundo. Pero como ahora estoy sola, mi hija esta afuera, vive en Nueva York, tengo todo el tiempo. Me da igual llegar a las diez de la noche que a comer a las cuatro.

- ¿Y si las niñas hubieran sido pequeñas en V. tú crees que te lo habrías pensado?

No. No me lo hubiera pensado porque de cualquier modo mi plaza la tenía allí. Y hubiera trabajado igual. De hecho cuando empecé a trabajar en el pueblo como en el año 1982 algo así. Bueno, hace exactamente 33 años que estoy en este negocio. Pero claro entonces las niñas eran muy pequeñas. Pero bueno, yo tenía una buena ayuda en casa. Y yo allí, creo que también eso es muy importante, yo agarraba el coche y en tres minutos yo estaba en el instituto. Pero nunca, de todas formas, yo he dejado después de mi trabajo todo por atender a mi familia, a mis hijas en concreto. Quiero decirte que para mí, y no ha sido ningún sacrificio, los bares y lugares de reunión conmigo se arruinarían porque para mí ha sido más importante, yo siempre tengo unas prioridades que no cambio por nada. Yo en el pueblo tenía una vida muy tranquila mientras las niñas eran pequeñas, y luego ya, todo cambia. Pues fíjate tú, yo entiendo que una madre de familia que tenga la dirección de un centro y que tenga seis o cinco personas en casa esperando a comer por ella a las tres, no puede salir del instituto a las tres y media. Eso yo lo entiendo. Pero bueno.

- ¿Y los hombres directores?

Los directores bueno concretamente no. Los hombres siempre tienen menos obligaciones domésticas. Tiene menos. Tal vez ellos una vez que han ido a casa y comen, vuelven a lo mejor también con más facilidad al instituto si tiene que volver otra vez por la tarde.

- ¿Y tú crees que eso frena a algunas mujeres a presentarse a la dirección?

Yo creo que no. Yo creo que no porque vamos a ver en cualquier trabajo que estés, la enseñanza en realidad no son unos horarios rígidos. Quiero decir que puedes compaginar muy bien tu vida profesional tu vida familiar. Porque si eres directora de una fábrica o trabajas en una empresa privada, yo eso lo digo muchas veces cuando se protesta porque hay una hora de guardia más en un centro que en otro, o por esas cosas, yo me quedo un poco estupefacta porque la verdad es que en la privada son muchos más rígidos los horarios que en cualquier parte, en lo mismo que sea una fábrica; la propia enseñanza privada es mucho más rígida. Y te digo eso, la señora que trabaja en una empresa en la banca son horarios más rígidos y donde el director te dice tienes estos días al año de más y se acabó. Tú no puedes decir bueno el jueves entro a las nueve y media y el viernes salgo a las doce y el lunes entro a las diez y media. No. En la enseñanza pública sí. Tampoco es tan difícil el compaginar los horarios de la enseñanza con la vida familiar.

- ¿Y sin embargo lo que es un dato, que es un hecho no, es que hay muchísimas mujeres en la enseñanza y sin embargo la mayor parte de los directores son varones?

Bueno, pues porque a lo mejor no se atreven o bueno porque muchas veces bueno, yo en concreto lo mismo que digo muy alto que en V. siempre salí elegida o por unanimidad o por mayoría absoluta aquí me han nombrado a dedo, o sea me ha elegido la administración. Pero todos tenemos la posibilidad cada cuatro años de presentarnos. Hasta que muchas veces, vamos a ver, hay muchas personas en los claustros que cuando se elige a un director. Esto es un poco como los partidos políticos. Entonces en los claustros hay una parte que te apoya y hay otra que lo ve fatal. Quiero decir que cada uno somos como somos y que el resultado es que cada uno piensa distinto de una dirección. Entonces que pasa. Siempre te puedes presentar cada cuatro años. O sea que si no se presentan es porque les parece que es más cómodo vivir solo de eso. Más cómodo tener que venir, cumples con tu horario, cumples tus quince, tus dieciséis o tus veinte horas y luego te vas a tu casa. Para la dirección no acaba nunca la clase. No acaba porque un día te dicen el jueves por la tarde hay una reunión de directores en no se donde. O el jueves o el viernes por la tarde nos reunimos con, que te puedo decir, el director de la policía por problemas en el centro o que tal. Entonces tú tiene que ir. Y claro los demás están en su casa.

- ¿Tú piensas que aparte de por comodidad en ese sentido también por costumbre pueden decir oye pues no, me es más cómodo... Bueno puede haber otras razones por lo que tú conoces de tus compañeras? ¿Le pueden tener miedo a mandar?

Si claro, claro. Y sobretodo hay que tener agallas porque te encuentras con compañeros que, y ya no vayamos a decir que no haya quien aplauda, la agresividad es tal que lógicamente hay muchas mujeres y muchos hombres que no tienen carácter para tener en frente a tres o cuatro señoras o tres o cuatro señores. Tendrán vamos un plus.

- ¿Entonces tú crees que hay que tener un carácter especial?

Hay que tener un carácter especial. Hay que tener mano izquierda y a veces además de tener mano izquierda tienes que dar un golpe con la derecha si es que no entiende. Esto es un poco como los niños a veces que te dicen siempre que más confunden el derecho y el deber, no? Y te dicen, 'no, es que yo'. Hay derechos, pero hay también un montón de deberes que no los ven. Y cualquier mínimo cambio, cualquier cosa que quieras imponer, pues porque ves que es mucho mejor para la marcha del centro, bueno pues hay quien atormenta.

- ¿Tus equipos son femeninos, masculinos, mixtos?

El equipo en Valencia, en el primero que estoy, todavía existía las secretarías. La vicesecretaria era mujer. Los demás eran todos hombres. Y en los dos últimos solo había un jefe de estudios. Solo hay un jefe de estudios. Jefe gerente y luego los otros que están por debajo de él. Pues la jefe de estudio fue mujer. Y después ya aquí están dos jefes de estudio, un secretario y una jefe de estudio. Es decir, tres varones y dos mujeres.

- ¿Y los eliges por afinidad, o amistad...?

Bueno, siempre se elige por afinidad. Porque hay personas que son muy buenas como jefe de estudio pero serían muy malos para llevar la secretaría de un centro. Muy malos no sino no tan buenos, ¿no? Entonces, bueno lo que hay que buscar es más o menos cuestión de cada uno.

- ¿El claustro ese que es mayoritariamente femenino o masculino? Aproximadamente.

En la enseñanza hay más mujeres que hombres. Esta es una lista del año pasado... 39 mujeres, más de la mitad del plantel.

- ¿Tú crees que cuando hay un problema de disciplina lo resuelven mejor los varones que las mujeres?

Yo creo que es casi el cincuenta por ciento. Hombre, vamos a ver, si tu te encuentras una mujer sargento. Sin embargo cuando el hombre es un hombre equilibrado y ponderado y tal, yo creo que también lo resuelve muy bien. Yo creo que ahí no hay nada diferente. De todas formas te digo, casi prefiero el hombre sargento a la mujer sargento..

- ¿Y por qué?

Porque la mujer, cuando llegas a una ventanilla o cuando llegas a cualquier sitio, la mujer es una persona ya poco agradable, y digo poco agradable para mí. Yo prefiero encontrarme con señores detrás de todas las ventanillas en todos los sitios. Bueno, como cuando te encuentras conduciendo por la carretera montones de veces la mujer conduce con miedo por ejemplo. Y entonces eso es nefasto. Entonces que a veces tal vez es por educación, porque bueno no estamos todavía, yo no soy feminista tampoco, pero entiendo, ni lo uno ni lo otro, me están entrando radicalismos. Pero yo casi prefiero encontrarme con hombres, fíjate.

- ¿No crees que hay dos estilos de ejercer la dirección, el masculino y el femenino?

No. Yo creo que es cuestión de carácter. De formación. Mira, yo sé por ejemplo que el despacho mío suelen venir los niños, es el despacho de todos, y aquí tengo las quejas más variopintas. A veces me río y me lo paso muy bien. Estoy segura que si aquí hubiera un señor entonces tendrían más miedo a venir. O no vendría simplemente. Eso es un poco el talante de cada uno. Sea hombre o mujer. Yo he tenido compañeros directores que han sido maravillosos. Y he tenido compañeras directoras que no las querría ni para ir al cine. Te aguantas. Cumples con tus obligaciones. Ella con las suyas. Pero eso no es cuestión de hombre mujer, sino es ya una cuestión personal. El que el alumno pueda llegar a protestar o a decir, mira, el jueves sin ir más lejos, vino un niño y estaba esto lleno de gente, niño de segundo de la ESO de trece o catorce años, y me dice 'quiero hablar contigo' y le dije bueno después. Volvió otra vez y había dos niñas. Le dije ¿quieres pasar? Dijo no, no. Vengo después. Entonces le dije en clase estás. Y entonces cuando tuve el despacho vacío o fui a buscar y vino conmigo. -Vengo a decirte que he metido la pata.- Bueno ¿que ha pasado?- Que me han dado un golpe fuerte en la espalda y que me han hecho mucho daño y que yo entonces cogí lo que tenía en la mano que era una silla. Y he ido a darle un sillazo. Pero se me ha escapado la silla, y he dado con la silla e la pared. Y entonces eso hizo un agujero en la pared. He venido a decírtelo y que pago el arreglo en la pared. Pero esto te demuestra que si ese niño sabe que yo le voy a dar gritos, que yo me voy a enfadar, obviamente no viene. Se calla. O sea que muchas veces hay que estar muy cerca y te vuelvo a repetir hay que educar, que educar no es sancionar. Si hay que poner una sanción se impone, pero no siempre se educa sancionando. Para nada.

- ¿No tienes miedo de que te llamen sargento o de que te apliquen la etiqueta esa?

No. Y además te digo que llevo treinta y tres años en este negocio y que llegan las Navidades y que voy por la calle y me encuentro con ellos por todas partes y ahora ya claro, tengo alumnos médicos, ingenieros en millones de sitios. Bueno yo me he encontrado un alumno en Heidelberg en Alemania y yo no lo he visto y me ha llamado. Una alegría no? O sea eso me demuestra que yo no he sido muy sargento con ellos. Y que he intentado siempre educarlos.

- ¿Y las relaciones con tus compañeros?

Pues las relaciones con mis compañeros como te decía antes en cuanto a política. Hay dos bandos. Hay unos que toleran bien y que entienden bien las posturas o las medidas que tú tomes en un momento determinado. Y hay otros que da igual lo que hagas porque de lo que se trata es que se oponen. Y también la gente pasa mucho.

- ¿En general tú crees que son mejores esas relaciones después de ejercer la dirección o cambiaron en algo? Por ejemplo, en V., una vez que ya estuviste allí...

No, no. Lo que no cabe duda es que cuando tú ocupas un puesto en la dirección te creas algunos enemigos aunque tú no quieras. Hay gente que se te enfrenta por mínimas causas muchas veces con razón otras sin razón. Pero vamos. Cuando tú ejerces un mínimo cargo si se puede llamar cargo, cuando tú ejerces otras funciones o un puesto mayor, está claro que no lo haces a gusto de todos. Y eso te puede crear algún enfrentamiento. Y bueno yo te digo que no soy ni rencorosa ni vengativa. El que no este de acuerdo, pues oye mira, hay que improvisar si o estás de acuerdo.

- Entonces tú eres bastante tranquila, ¿no? Y en crear el equipo en otras ocasiones ¿te ha sido fácil, o has tenido que buscar mucho a la gente?

Vamos a ver. Hay una cosa que está clarísima. En los centros nadie quiere estar. Nadie quiere estar. Van directamente para el puesto y ya está. Eso ha variado mucho hace veinte años para acá. Casi no encuentras gente.

- ¿Por qué ese cambio desde hace veinte años?

Pues porque cada vez, yo pienso, la enseñanza es más difícil. Ha variado el material humano que es un material precioso que son los alumnos. La verdad es que la familia, yo creo, educa menos. Con lo cual llegan aquí, y dicen para que los eduquen. Y a ti no te da tiempo para educar. No te da tiempo de hacer de padre y madre aunque muchas veces lo hagas, no te da tiempo a lo que es la relación diaria de comer en casa con los padres, eso no lo puedes hacer, y eso se nota. La gente es más rebelde. Yo siempre cuando me siento en clase frente a los alumnos a la semana yo sé que tipo de familia tiene cada alumno. Sencillamente por ver como el niño está educado o no está educado, como contesta o no contesta. Rápidamente. Bueno por un lado eso. Y por otro bueno. Los cambios de los planes de enseñanza que también hace que todo varíe y la gente quiere menos problemas. Todos queremos que

alguien nos resuelva todos problemas. Luego si no nos lo resuelve bien protestamos. Pero echar una mano se echa difícilmente.

- ¿Y tú crees que aumentando la remuneración de estos cargos se haría más atractivo o no es cuestión de eso?

No lo sé porque si te digo yo lo que me queda limpio al final de mes no me compensa para nada. Yo no pensaba en ahorrar dinero, vamos. Hombre, si estuviera muy bien pagado, a lo mejor un compañero que tuviera muchos hijos o tuviera un niño con problemas que le compensaría. Pero vamos. No lo sé. Yo desde luego no estoy por el dinero. No tengo ningún otro tipo de compensación. Hombre si lo hubiera a lo mejor la gente estuviera más motivada. A lo mejor hubiera más gente que estuviera dispuesta, no?

- Pero hoy por hoy aquí no hay nadie que diga yo quiero serlo, ¿no?

Nadie. Ahora yo voy a cambiar a uno de mis compañeros de equipo porque se marcha, y nadie aquí me ha consultado. Pero tampoco puedes hacer una alianza con alguien que esta en frente de ti totalmente. Entonces nadie ha querido. Tengo el problema solucionado pero con personas que viene de fuera. En este centro todos los que tenemos cargos directivos todos tenemos plazas en otros institutos.

- ¿Y eso es bien aceptado por la mayoría del claustro?

Hay un rechazo por una parte. Siempre hay gente que te recibe mal. Eso está clarísimo. Y hasta con mala educación. Y luego está a otra parte del claustro que dice bueno si nosotros nadie queremos ser, tenemos que darle las gracias a quien quiera suplirnos. Bueno y yo paso mucho. Cumplo con mi obligación. La opinión que tengan de mí tal persona me da igual.

- ¿Cuál es entonces el principal problema que te plantea a ti la dirección?

Bueno el principal problema es el relacionado con el alumnado. Porque aunque en el claustro da igual que haya personas que lo haga bien, mal o regular, no van a estar contentas nunca. Pues a mí los problemas son los alumnos. No puedes ayudar todo lo que quisieras. Que hay familias que ves que es un niño que necesita un psicólogo y que no tienen dinero porque el padre está en paro, o los pobres inmigrantes que llegan y no saben hablar ni una sola palabra y que quisiera que tuvieran más profesorado y no lo hay. Esos son los problemas. Los del alumnado. A mí los otros no.

- Si una mujer se fuera a presentar ahora así espontáneamente a la dirección ¿qué consejo le darías?

Bueno que consejo le daría. Como te he dicho antes, mucha mano izquierda, delegar, porque hay que delegar porque no te da el tiempo para todo, y estar atento al alumno, que el alumno es un material precioso pues en quien muchos invierten sus frustraciones que sus alegrías. Pues hay que tener muchísimo cuidado con él al lado. Atender mucho. Atender muchas veces incluso a los padres. Pues porque ahora hay auténticos dramas. Bueno a veces a mí me angustia porque hombres como un castillo los ves llorar aquí. Muchas veces, el acoso y el maltrato que hay ahora hacia la mujer, también hay hombres acosados y maltratados por su familia. Después de ver eso se te cae el alma a los pies. Sobretudo querer la profesión y tener mano izquierda. Porque si no la enseñanza es durísima.

- ¿Tú alguna vez consultas con alguien?

Sí, cuando la cosa está un poco fea. .

- ¿Tienes a alguien en especial?

No. Nosotros tenemos todas las semanas un tiempo determinado que nos reunimos todo el equipo. Planteamos los problemas que puede haber de disciplina o problemas de organización, problemas de dinero. Todo eso lo tratamos en equipo siempre. Cuando hay cosas muy puntuales siempre tiendes a consultar la inspección. Suena muy bien. Maravillosamente. Te aconsejan muy bien. Cualquier problema que tengas. Bien sea problema a

nivel de calificaciones, o problemas a nivel familiar, o problemas con los inmigrantes que hay tantos, ¿no? De leer o de notas o de convalidaciones. En eso siento que ayuda la inspección. Yo creo que además la elección y dirección provincial funcionan muy bien en L.

- O sea que vosotros trabajáis en una situación especial porque al resto de los compañeros tampoco lo conocéis mucho, no?

Obviamente ahora ya los conocemos a todos. En seguida conoces a la gente si se expresa muy sinceramente unos y muy poco sinceramente otros. En seguida los conoces. Pero claro, una vez dentro, hemos llegado nuevos los cinco. Sin embargo yo tengo que decir que este es m centro. Desde el primer claustro que tuvimos desde septiembre yo dije que a partir del primero de junio este es mi centro. Y nadie me lo va a echar en cara. A un hijo lo quieres desde que lo concibes a lo largo de la vida. No hace falta estar en un centro veinte años para quererlo. Lo quieres desde el primer día. O no lo quieres. Quiero decir haces las cosas porque te gusta hacerlas y porque es tu obligación, o no lo hace porque no te gusta. Y ahora este es mi centro. Tengo mi plaza en el instituto de E. pero este es mi centro.

- Si tú no hubieras sido nunca directora ¿que crees que te hubieras perdido? ¿Qué es lo que te ha enseñado la tarea que ejerces?

No solo la dirección. Yo siempre digo que de los alumnos, desde los pequeñines que hay ahora, bueno y he tenido alumnos muy pequeños en el centro. Bueno yo creo que a lo largo de la vida sigues aprendiendo siempre. Cuando tú tiene una relación con personas, pues aprendes mucho más que cuando estás sentada frente a una máquina, no? Yo he aprendido mucho de la calidad humana de muchas personas. Yo siempre digo que de los padres de mis alumnos más elitistas de la ciudad y los padres de mis alumnos de la zona rural, casi siempre me quedo con mis padres de alumnos de la zona rural. Por la educación natural que tiene, por la sencillez, por la sinceridad. De todo se aprende mucho. De los niños. Yo siempre lo digo. Cuando encuentro a alguien que anda por la vida de premio Nóbel digo pero bueno, los demás somos como meros... bueno no digo la expresión porque quedaría mal. Pero que de todo el mundo aprendes. De los niños. De la espontaneidad. De la sinceridad. Luego, claro, tú también tienes que dar de ti. Tú no puedes quedarte enroscada en tu puesto de director o directora y a mí que me las den todas.

- ¿No te ha preocupado nunca perder tiempo libre?

No porque yo creo que si te organizas bien te da tiempo a todo. .

- ¿Cómo te organizas tú normalmente?

Yo soy una persona muy organizada en el sentido de que no dejo nunca para mañana lo que puedo hacer hoy. Por la noche me acuesto pensando en lo que me voy a poner en la mañana por ejemplo. Y ya lo dejo todo preparado. Y no me gusta por ejemplo llegar siempre a última hora con las cosas sin hacer. Pero luego alo mejor tengo un desorden ordenado. Pero lo que es el trabajo mío me gusta tenerlo pensado con antelación. Y de todas formas también reconozco que ante la imprevisión de un momento o tal, se improvisar rápido. Cuando ves que alguien viene o sabes lo que va a pedir o que alguien no tiene preparada una cosa, improviso bastante rápido también. Pero vamos a ver, eso depende del tiempo también. Que es muy elástico. Yo por ejemplo, bueno ya te lo he dicho antes, a mí el sentarme a tomar café en una cafetería me espanta. O el salir una hora tomando vinos. No porque no me guste. Lo paso muy bien. Pero cuando tú quieres reunirte con tus amigo, a mí me es mucho más cómodo invita a mi casa a mis amigas que irme a tomar un vino que también lo podría hacer. Pero la rutina diaria de decir de dos a tres voy a tomar un vino y de siente a ocho estoy sentada en una cafetería con unas amigas eso para mí es una pérdida de tiempo. Prefiero estar en mi casa leyendo un libro o haciendo ganchillo o corrigiendo exámenes como por ejemplo.

- ¿Y la compra, la casa?

Ahora tengo una asistenta. Pero la compra la hago siempre yo. Salgo del instituto, me voy al Alimerka que no cierra al mediodía, cargo el coche una vez por semana y tengo resuelto el problema. Llego al garaje. Lo descargo. A mí, sé que si tengo alguna virtud es que tengo una capacidad de trabajo muy grande, y que además, yo siempre lo digo, cuando despectivamente alguna señora se les dice estas solo son marujas, a mí me parece fatal. Porque si alguna de ellas hubieran tenido la posibilidad de tener algunos estudios serían mejores que las que hemos

tenido la suerte como yo de tener una madre y una abuela universitaria. Sin embargo yo digo que paso con la misma alegría del brillante al guante de Roma que a cualquier otra cosa. A mí no se me ha puesto por delante nadie. Tengo que decir que tengo que agradecer a mi madre que me dio una educación exquisita en el sentido en que me enseñó a hacer todo además de decir que nunca quería burros cargados de dinero. Tanto a mi hermana como a mí. Entonces yo se hacer absolutamente de todo. Me da igual pelar un conejo, quitarle la piel, que hacer una paella que marcharme a la ópera. Me da exactamente igual y además lo hago pues con alegría. Pues si las cosas las tienes que hacer es mucho más fácil hacerlas con alegrías que no estar rezongando 'esto no me gusta' y 'que rollo y que tal'. Yo me acuerdo cuando íbamos a V. en coche, claro íbamos yo y otros compañeros, que me llamaba Dartañan. Y decía 'Es que me da un coraje verte subir al coche por la mañana riéndote y puesta de punto en blanco que no te puedo soportar. No te rías no hables'. Pero bueno si ya hemos empezado la jornada

- Y tú siempre te enfrentas a todo por...

Bueno, a vida es de por sí muy dura y te da lo que tú no quieres y encima tú te arrugas. No hay que dejar nunca que la vida te cueste. Eso lo tengo clarísimo.

- O sea que una de las cualidades que tú verías importantes para el desempeño de la dirección es ser valiente y tener ...

Que no te estanques porque muchas veces hay gente que es muy mezquina y muy miserable. Gente que tú lo ves y son egoístas y que a los niños los machacan. Esa es otra. De lo que tú oyes en la sala de profesores, a lo que tú oyes de un niño cuando gana confianza y te lo cuenta esta claro que a veces somos inaguantables. Inaguantables para al alumno como tal. No digo ni para el bueno ni para el malo. Digo para el alumno en general. Que no nos damos cuenta que podemos verter lo que te he dicho antes, nuestras frustraciones en el alumno. Y el alumno es listísimo y además nos conoce.

- Y en ese caso cuando viene un alumno y te cuenta un problema con un compañero tuyo, ¿qué haces?

Bueno, por lo general intento resolverlo con la mayor mano izquierda. Porque cuando un niño llega y te dice, y además tú lo sabes, pues tal y tal profesora y lo demás allá, entonces tú no puedes decirle a él lo que estás pensando, pero estas diciendo que razón tienes hijo, yo tampoco la aguantaría no? Pues entonces utilizar mucha mano izquierda y adornarlo y decirle pues el problema o hablar con el jefe de departamento. Bueno lo que hay es que resolverlo. Porque muchas veces no se resuelve. La gente lo de lavar y guardar la ropa no se puede. Entonces tiene que resolverlo. Del mejor modo posible. Porque si no le fallas al alumno. A veces el problema se engorda. Va a mayores. Pero. Y montones de veces te sientas a hablar relajadamente solamente y te resuelven los problemas. que no hay que tener nunca miedo a nada. Que la cobardía, somos tan cobardes como queremos serlo.

- Y alguna vez que has sacado la mano izquierda, ¿has tenido que sacar la otra?

Pues sí. En pocas ocasiones pero sí. Porque recuerdo...

- ¿Recuerdas alguna?

Sí. Cuando un profesor no quiere cumplir con un hora o deshora. Entonces tienes que decir oye lo cumples o sino ya sabes. No me es agradable. Lo paso muy mal. Porque yo no soy agresiva. Lo paso muy mal muy mal. Pero bueno. La legislación esta ahí y hay que aplicarla a veces porque sino te la aplican a ti. Lo que no puedo hacer es que se me acuse a mí por dejación de mis funciones por no imponer o tratar de resolver un problema.

- Bueno para terminar, si tú quieres hacer alguna apostilla sobre algo que no hemos tratado a lo largo de la entrevista, algún consejo, alguna cosa.

Bueno, si esto llegase a mis compañeros les digo lo mismo, que la enseñanza es maravillosa, que tenemos algo preciosísimo entre manos y que cuando tú vendes botones sin vocación, no haces daño a nadie, pero cuando tú das una clase y estás mal y te molestan los niños y demás pobrecitos niños. Los niños en general yo diría que en un elevado por ciento son encantadores. Lo que pasa es que hay que saber llegar al alumno. Y hay que saber entender. Porque a veces se les juzga desde los 50 o 60 años. Y no es así. Son niños y hay que tratarlos

como niños. Yo siempre digo que en la clase no quiero tener mesas, que yo quiero tener personas. Que en un momento determinado te dan más guerra, pero bueno luego te dan muchas satisfacciones. A mí por lo menos la enseñanza me ha dado muchas satisfacciones. Lo digo aquí y en Roma. Y a veces me han dicho ¿y si tus alumnos te tienen que evaluar? yo no tengo miedo. Es más me encantaría. Porque muchas veces piensas que hay cosas que las has hecho mejor de lo que piensas. Y cuando hay confianza y cariño, pues recibir una crítica por ejemplo 'esto no me gusta así', a mí me encanta que me critiquen siempre que lo hagan con buena intención. Ahora cuando la crítica es una crítica excesiva a nadie le gusta. Pero yo lo tengo claro. La enseñanza para mí me ha dado solo satisfacciones y que para mí mis alumnos, por ejemplo cuando hablo con las madres, a ver eso medio hijo que tenemos. Porque sí. Porque son medio hijos que tenemos. Y lo mismo que en casa no todos los hijos te salen igual, aunque les eduques igual, les des las mismas cosas. También a los alumnos hay que entenderlos. Que más da que sean hijos de otros si luego tú los tienes seis horas contigo.

ENTREVISTA LHE

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles 21 de enero de 2004. Duración de la entrevista: 1:22:20

Identificación: LHE

DATOS DEL ENTREVISTADO

Tiempo de ejercicio de la profesión: 31

Tiempo de ejercicio de la dirección: 4 (1996-2000) Vicedirector 4 años- Jefe de estudio un par de años más.

Responsabilidades familiares: Sí

DATOS DEL CENTRO

Centro de Secundaria.

Alumnado: 600. Profesorado: 25.

- ¿Cómo estaban compuestos esos equipos? Por ejemplo en el que fuiste vicedirector. ¿Había hombres y mujeres?

En aquel equipo directivo solo había hombres. El equipo directivo se componía de un director, un vice director, dos jefes de estudio, más un ayudante, tres, y el secretario. Había siete personas si no me equivoco. Y cuando fui director, si había una mujer que estaba en la adjuntía, o ayudantía, de la jefatura de estudios.

- O sea que tú nombraste a una mujer en el equipo directivo.

Sí. Vamos lo propuse. Cuando propones eso lo propones a mucha gente. Vamos quiero decir se lo propuse a ella y a otras mujeres. Pero logré solamente una persona para este puesto.

- ¿Por qué crees que las demás dicen que no?

A mí me parece que es porque creen que les coge, o les suele coger, al menos cuando yo me presente a la dirección, con muchas cargas familiares, de niños que están en proceso si no de crianza si de gran atención porque están escolarizados, porque tiene que estar atendiendo de las funciones domésticas y eso les crea... Claro, los cargos directivos tienen una exigencia y dedicación temporal que no están escritas. Y eso las frenaba a la hora de decidirse. Por gustarles yo creo que sí. Que sí les gustaba mucho. Les apetecía. Quizás fuera porque también, tal vez sea esto una presunción, porque el equipo directivo nuclear digamos que habíamos formado les gustaba. Es decir el conjunto de director, jefe de estudios, había tres jefes de estudio, uno era el jefe de estudios oficial y dos

ayudantes. Entonces de aquel equipo, el jefe de estudios y el ayudante que ya estaban comprometidos, esos ya estaban. Había muchas compañeras. Pero ya te digo, las circunstancias familiares les retraían.

- ¿Y bueno a los hombres que forman también parte de los equipos tienen hijos y sin embargo tú por qué crees que a ellos les resulta más fácil aceptar el cargo de director?

También se de hombres que dicen que no por estas razones. O sea la docencia hay creo yo, es un reparto de labores educativos y domésticas bastante rentable no? y hay hombres que dicen que no porque están con los niños pequeños, están en un momento en que familiarmente no pueden. Pero si es verdad que las mujeres son más, en número, más remisas a cargos directivos. Pues ¿por qué? Porque yo creo que en el fondo seamos un colectivo que ha incorporado ciertas avances en cuanto a la distribución de tareas. Sin embargo sigue siendo sensible a la tradición. La mujer sigue siendo clave para la atención de la casa y para la atención de los niños.

- ¿Tú recuerdas en concreto haber hecho alguna propuesta y exactamente en qué términos te dicen pues mira no, lo siento?

Sí recuerdo. No exactamente para mi equipo porque lo formé con mucha facilidad. Sino para preparar un poco la situación, dado que como cuando nuestro equipo finalizaba el mandato no había nadie que se presentara, no había nadie. Y anduvimos tocando muchas teclas y hablando con mucha gente. Especialmente con un equipo que yo creo hubiera sido fabuloso para el instituto de tres mujeres. Son tres compañeras muy competente y además muy profesionales y que además conocen bien los oficios de la casa y del sistema educativo, de la parte del sistema educativo que nos corresponde. Pero recuerdo que concretamente una de ellas, la que yo pensaba que podía ser la directora, me dijo que no, 'me lo prohíbe mi religión'. Y ese 'me lo prohíbe mi religión' qué quería decir? Pues un poco de todo. Un poco de todo. En ese caso ella tiene un chico que tiene ciertas dificultades de aprendizaje y ella está ayudándole junto con su marido. Pero por otro lado por qué no también decirlo, el cargo de director y en general el meterse en un fregado de esos, en un centro docente, en estos momentos exige una cierta dosis de valentía. O no sé si de inconsciencia, porque, yo he mirado y hay veces que te arrepientes de haberte presentado. Y esta gente como sabe a lo que se compromete pues también por una cierta salvaguardar su legítima confortabilidad, no? de profesor normal y corriente. Yo creo que ahí estaban pesando factores tanto objetivos, familiares como subjetivos, cierto miedo, cierto rechazo a los esfuerzos que exige ser director. .

- ¿Tú crees que es al esfuerzo de ser director o en este 'me lo prohíbe mi religión' puede estar implicado el decir 'yo no quiero mandar'?

Sí, también. Efectivamente es verdad. Conozco a estas compañeras desde hace muchos años y no he observado nunca en ellas apetencia de mando. Y lo han podido tener en otros estratos que no son la dirección, por ejemplo en la misma jefatura del departamento. Porque son catedráticas y pueden optar a la jefatura de departamento y sin embargo algunas de ellas han preferido renunciar. Que no tienen eso que dices tú, apetencia de mandar.

- ¿Y eso lo observas entre los varones, o sea que es más apetecible para ellos esa función que implica mandar?

Sí, definitivamente sí. Es decir, yo diría que aquellos compañeros que tienen alguna expectativa de poder ser directores han manifestado con mucha claridad eso de querer ser directores. Y se ve que hay una cierta vocación de mando. Eso no lo he observado en ninguna mujer. Ninguna mujer de mis compañeros en mi instituto

- ¿Tú crees que cuando manda un hombre es más jerárquico? Es decir, ¿organiza su staff de manera más jerárquica que una mujer? En caso de que haya habido el caso de una mujer, que ha habido una mujer ¿el estilo es diferente?

Sí, sí hay diferencia. El único caso que hemos tenido, que fue hace unos años, que yo fui jefe de estudios con esa profesora, la manera y el estilo que tenía de mandar no era el mismo que otros compañeros que han estado allí. Como lo podría diferenciar. Pues probablemente de la siguiente manera. En los compañeros masculinos, yo observo una especie de fidelidad a una serie de modelos teocráticos. Teológicos. De poder. Claro es el único caso que hemos tenido, que yo conozco. Entonces que yo en la mujer no vi nunca ese deseo de ejercer el mando de ese

punto de vista teocrático, digamos. Que por cierto, cuando accedí a la dirección, eso fue para mí la gran sorpresa. Porque yo tenía idea de que se yo iba a ser visto de una manera distinta de cómo se me veía.

- ¿En qué sentido?

Pues en el sentido de que yo esperaba ser visto como un coordinador de una serie de personas, de equipos, unos colegiados y otros unipersonales, donde mi obligación era, por así decirlo, ejercer en cada uno de esos lugares, de esas comisiones y esos grupos y dirigir hacia unos objetivos finales el debate y las decisiones. Pero yo no. No, yo lo que observé desde un principio es que se me quedaban mirando como diciendo qué me pedís. Hubo un momento en el que un conflicto concreto donde hubo dos posiciones encontradas en una junta de evaluación, entonces me pidieron que fuera allí a ver qué pasaba. Yo fui provisto de toda la legislación, y mi opinión sobre como se debería resolver el problema. Hubo un compañero, masculino, que dijo, no, no hace falta que nos dictes la ley. Lo dices tú, basta. Esa confianza, eso a mí me sorprendió. Sinceramente. Yo esperaba tener incluso con las personas que formaban el equipo mas próximo tener una relación más de coordinador. no fue así. Mas bien era la esperanza de que el director señalara y dijera.

- ¿Y tú te plegaste a esa expectativa?

No, yo aquí tengo que decir una cosa. Pese a que legalmente el claustro tiene muy pocas atribuciones, una de mis bases de actuación fue que el claustro fuera copartícipe en las decisiones funcionales. Eso lo llevamos siempre así. Empezando por la propia designación, el claustro no tenía nada que decir sobre mi designación como director. Puesto que yo legalmente me tenía que presentar ante el consejo escolar. Sin embargo nosotros nos presentamos antes al claustro y solicitamos una votación al claustro aunque no estuviera contemplado en la ley. Yo no iba a ser director del centro si el claustro no me chequea, claro.

- No. Me refiero más a la actuación cotidiana. Si tú viste que ellos esperaban que tú dijeras que vamos por aquí o vamos por allí y finalmente acabaste ejerciendo el cargo de esa manera. No me refiero ya tanto al principio, al inicio.

Creo que mantuve un estilo de dirección colegiada.

- ¿Y en el caso de esa mujer que fue directora? ¿tú como denominarías el modelo de dirección que ella?

Pues en aquel momento era una delegación, una dirección por delegación. Aunque quizás en algún momento fue una delegación excesiva. Quiero decir que a la hora de la verdad le exigieron responsabilidad sobre la actuación del cuadro docente, el director es el último responsable. Eso lo tiene que saber el director. Eso evidentemente lleva a que en determinados momentos por muy colegiada que sea una opinión, si el director es el último responsable, se pueda y deba mantener la posibilidad de decidir él puesto que va a ser el responsable. Y en aquella experiencia creo que hubo bastantes momentos en que creo que hubo demasiada delegación. Demasiada delegación, concretamente quizás, en mi bufete de estudio quizás hubo demasiada delegación.

- ¿Y tú crees que esas es una de las razones por las que en el caso de presentarse un hombre y una mujer se inclinarían más a elegir a un hombre?

Sí, yo creo que sí. Definitivamente. Sí, no digo un sí que sea definitivo. Pero creo que sí.

- ¿Y que otras razones puede haber. Porque lo cierto es que a la docencia se dedican muchas más mujeres que hombres, y sin embargo hay más varones en puestos directivos que mujeres ¿Qué otras razones pudiera haber para que se prefiera a los hombres?

Probablemente también en el centro docente hay que vérselas con sectores concurrentes en la docencia de muy distinto pelaje. Es decir desde lo que es los padres de los alumnos, alumnos, la administración educativa, el claustro de profesores, el personal subalterno, el personal de administración. Y probablemente allí, en esa maraña, de cosas a las mujeres les resulte demasiado, no sé que palabra decir, frustrante, inquietante, el tener que marear

con tanta gente distinta, y parte de la comunidad educativa tan diversa. Pienso que hay un cierto grado de no querer complicarse la vida.

- Y es curioso porque normalmente se dice que las mujeres tenemos más habilidades sociales. En ese sentido, estaríamos más capacitadas en principio. No? lo vamos a aceptar, que parece que se nos dan mejor las relaciones personales. Y sin embargo es curioso que en este tipo de situaciones que tú me estas describiendo, el tener que vérselas con los padres, en fin, con el resto del claustro, como que se retraen. ¿Por qué?

Pues no sabría decirlo. Tal vez sea que es preferible no complicarse la vida por un lado. Porque capacidades de liderazgo, yo no creo que ese sea el problema. Hay profesoras que aunque tienen una reconocidísima experiencia y a las que siempre, siempre se recurre cuando el claustro necesita una persona, siempre se recurre a ellas, pero no acaban de decidirse porque creo que es eso, que no deja de ser una complicación para la vida de uno.

- Y aunque ellas no formen parte del equipo directivo, se las utiliza como personas a quien consultar, personas a tener en cuenta?

Sí.

- ¿Y ellas para esa tarea se prestan? ¿Es decir, a ella no les importa, no?

No, no. ahí ellas muy bien. Estoy ahora pensando en otras cosas por ejemplo en colaborar con actividades complementarias y extraescolares, es fácil contar con ellas. Y después poner una sobrecarga de horarios y a eso sí van. Por ejemplo, a la obra de teatro por ejemplo. en el grupo de convenio que he tenido en dos ocasiones he tenido muchas colaboradoras. Eso significa esfuerzos y dedicación

- Entonces en realidad no es el tiempo que les quite de otras tareas lo que les frenaría, ¿no?

Es probable que no sea el tiempo sino la intranquilidad psicológica que supone.

- ¿Tú crees que los hombres están más capacitados para superar esa intranquilidad psicológica? ¿o no?

Claro. Me preguntas por mi claustro.

- Bueno, por la experiencia que tú hayas tenido.

No sé. Casi que yo diría que sí. Que desde el punto de vista psicológico yo creo que tiene más fortaleza los compañeros varones que aspiran o pueden ser miembros del equipo directivo, de directores, que las mujeres.

- ¿Esa fortaleza en qué se concretaría? En, por ejemplo, que hay un problema y ellos son capaces de olvidarse de ellos cuando salen de allí, o simplemente lo ven como parte de...

En convivir con él. En convivir con ese problema. Durante cuatro años que te presentas sabes que eso va a ser así. Yo creo que sí. Que la fortaleza sería esa. Convivir con el problema sin que te perturbe la capacidad de relación. A veces el director tiene un problema pongamos por caso como ha habido últimamente por ejemplo como es el de la oficina. y ahí es un poco todo nuevo. Pero claro cuando coge la comisión pedagógica no puede llevar el problema a la comisión. Entonces ahí es donde yo creo que quizás, en los compañeros haya mas, más... estoy tratando de...porque son cosas que nunca he verificado... lo que a mí me huele, lo que yo intuitivamente creo es que se daría eso. Habría más capacidad de aguante.

- Puede ser por ejemplo una mujer tiene un problema con alguien del claustro y eso después ellas creen que les puede impedir tener una relación normal, y los hombres son más diestros en torear esas situaciones, no?

Hay de todo. Hay de todo. Hay hombres que no tienen ninguna investidura y que aspiran al poder. Si que lo hay

- Cuando tú dices que un hombre aspira al poder, ¿en qué lo notas?

Se nota. Le gusta ser jefe del departamento. A menudo saca los temas en general en el instituto. Plantea las claves del problema. Lo que se debería hacer, y como se debería ordenar y reglamentar.

- O sea que plantea soluciones

Sí, sí. Plantean soluciones. Y eso no se ve tanto en las mujeres. Esa preocupación por el asunto educativo y tal, no. No sé, las veo más, yo creo que en las mujeres hay más, digamos, están mucho más limitados sus tiempos a los que dedica su vida. En el momento que sale del instituto no se complica la vida hablando del problema de la enseñanza. Nosotros sí, nos reunimos muchas veces a tomar un café y hablamos de lo que te pega sobre el problema. Las mujeres las veo más vivas en ese sentido. Ellas dejan el tema profesional aparte y pasan otras cosas. Y hablan de más asuntos. Son más ricas en ese sentido en las conversaciones que los hombres. Los hombres son más monotemáticos.

- Eso es muy interesante porque comentándolo con otra profesora de instituto me decía eso 'yo creo que las mujeres hacemos como compartimentos estancos. Y decimos, no, esto me quita tiempo para esto entonces no lo hago.' Parecería que los hombres están más centrados en el ejercicio de su profesión, y las mujeres no tanto.

No, yo no diría eso. Porque yo tengo unas compañeras que ejercen el trabajo que yo digo, vamos, perfectamente bien y con una gran profesionalidad.

- Yo me refiero a la concepción vital, completa.

No, no. Para la concepción vital no. Ahí sí que yo veo que no predomina en ellas el trabajo. Además casualmente, tengo yo muy buena relación con un grupo de compañeras y lo veo claramente yo que para ellas también son dos mundos, aparte del docente. Y a ellas se les nota. Están como más frescas.

- Y sin embargo filate que es paradójico porque parece ser que es una suerte el poder decir no me dedico solo a esto, también tengo lo otro y eso me refresca, como tú bien dices, y los hombres buscan eso otro, buscan digamos meterse en el túnel y estar hasta al fondo. Es curioso, o no sé, ¿que piensas?

Sí, sí. Hay de todo. Yo estoy hablando, estoy pensando en aquellos compañeros de los que yo se tienen una cierta pretensión, (26:19) a pensar en la posibilidad de ser directores, de formar equipos directivos, etc. Hay otros que evidentemente tienen su vida laboral y luego tienen su vida particular. Pero en los primeros sí que hay una cierta propensión que ha estado siempre girando con la misma moneda. Y hablando de lo mismo. Sí, sí.

- ¿A ti quien te animó a presentarte a la dirección?

Fueron un cúmulo de circunstancias. Siempre que hay fechas de renovación de equipos directivos y hay comentarios. Y no faltaron aquellos que me dijeron 'oye preséntate'. Tú fuiste vicedirector, e hiciste cosas. Tú tienes esas cualidades y estas otras. Eso por un lado. Gente que te anima. Lo cual te lleva a tener una satisfactoria imagen de ti mismo como persona aceptada o aceptable por una buena parte del claustro. Después si además tienes amigos con los cuales coincides en una época de tu vida en la que dices 'bueno, vamos a echar aquí cuatro años para hacer una serie de cosas en el instituto Un instituto que por otro lado es muy tentador, porque Padre Isla tiene una relevancia y unas posibilidades inmensas con claustro de verano. Y bueno, aquí tienes la otra vertiente de que la dirección del instituto es una tentación profesional que puede figurar en tu carrera personal. Si se unen una cierta

aceptación de parte del claustro. Unas ganas de hacer algo. De llevar a cabo ciertos proyectos. Y una cierta honrilla personal por el hecho de poderlo hacer. Si tienes equipo, al final vas y te presentas. Es un conjunto bastante...

- ¿Te volverías a presentar?

No. Bueno ya no. Ahora no porque cuatro años que yo ejercí son cuatro años muy cansado. Estaba cansado. En este momento tengo otras ideas y otros proyectos, como académicos, literarios o los que quiera. Y empiezo a estimar aquel tiempo libre que no tenía en la dirección lo tengo ahora. Ahora no. Salvo claro que llegue una razón con mucho peso. Además uno va teniendo cierta edad. Hay gente joven que tiene ganas de hacer cosas. Y lo puede hacer bien. Como todas las cosas. Yo nunca tuve bastante interés por ser director, por tener un poder. No. En realidad lo que queríamos es dentro de lo que es la enseñanza pública, teníamos una joyita, que es el Instituto P. Si ya viene toda una histórica que te viene ayudando para cooperar para que sea un centro muy presentable dentro del sector público. De algún modo pues esa es la satisfacción que tienes.

- ¿Y cambiaron tus relaciones con tus compañeros a raíz de ejercer la dirección?

No esencialmente no. Hombre, hay un caso, uno en el cual, no es que haya quedado la cosa en enemistad pero sí un distanciamiento se ha producido. Pero es un solo caso.

- ¿Te preocupa?

No, sinceramente. Teníamos una amistad, no íntima pero sí próxima, y a raíz de unas decisiones que tuve que tomar combinaron directamente con un distanciamiento. Pero un distanciamiento respetuoso, sin más incidencias, sin problemas, vamos.

- ¿Y porque creaste un grupo de mujeres?

Yo no sé pero creo que puedo presumir que fuimos escrupulosamente equitativos en los asuntos entre los que ha habido cierta discriminación en los centros educativos públicos. En los centros públicos siempre ha habido unas personas que porque llevaban mucho años, porque eran catedráticos de pata negra, pues tenían igual unos privilegios en el sentido literal de la palabra vamos a decirlo así. Había leyes privadas que no tenían ninguna justificación a la hora, por ejemplo, de hacer los horarios, o a la hora de hacer grupos segundos. Nosotros tuvimos allí desde luego un tratamiento de lo que la norma quiere decir. Tratamos incluso internamente de establecer un sistema de compensación que no esa establecido dentro de la ley pero que sin embargo dentro de lo que es la práctica docente, todos sabemos que hay ciertas labores que son más pesadas, más duras de realizar que otras. Y que legalmente tienen el mismo tratamiento. Pero nosotros determinamos una serie de pactos con el claustro de tratar unas labores distintas de como se trataban antes. Estoy acordándome ahora de los tutores de la ESO que te dejaban lidiar con lo más difícil que tenemos en la enseñanza, la hora de tutoría de acceso equivaliera a dos horas de guardia. Cuando el tratamiento era idéntico en la B. La guardia, no es lo mismo. No es lo mismo una cosa que otra. Allí nos ganamos un reconocimiento por parte de muchas mujeres que nunca tuvieron ese espíritu competitivo pues claro están en sus departamentos, estaban un poco sojuzgadas, no, por el jefe. Pues, el jefe era siempre el que se cogía la mejor parte de la tarta y a partir de ahí, ellos no reconocieron ese esfuerzo por tener un tratamiento equitativo. Y a las mujeres eso les gustó mucho. Luego también les gustaban otros detalles, por ejemplo como las tutorías difíciles, ser escuchadas, con los casos concretos de alumnos difíciles, apoyarlas en momentos duros de tener que enfrentarse con padres de alumnos problemáticos. Todas estas cosas pues lo reconocían. Y esta es la razón por la cual esto es un poco cansado, ¿no? Uno no solo se limitaba a hacer una labor de dirección, sino también de apoyo a los compañeros

- ¿Tú crees que las mujeres prefieren a mujeres al frente de la dirección?

No, no. Hay compañeros que son preferidos. Pero independientemente del sexo. Compañeros a los que he pescado. Pero, no es una cuestión de sexo.

- Sin embargo, por ejemplo, tú me estas diciendo que hay cosas que se acogieron muy bien en tu equipo porque había una discriminación. ¿Nunca habían dicho nada acerca de eso?

Si, sí, pero no de forma pública. Claro decirlo de forma pública es crear problema de relación interpersonal. Se decían en los pequeños círculos. Pero claro, se detectaba

- ¿Y esa discriminación era por lo que me dices, parece ser de los catedráticos hacia los de abajo. ¿Se daba más de catedrático a mujer, o de catedrático a hombre o igual?

No de igual. No es que fueran en los últimos años muy acusadas. Pero eso yo lo vi. Al que estuviera debajo...

- ¿Tu crees que el final esta situación, o más bien la corrección de esa situación, es mejor vista por las mujeres que por los hombres, o les llama más la atención a las mujeres que a los hombres?

Si creo que sí. Yo creo que las mujeres lo valoraron más. Al menos fueron mas explicitas en la valoración que los hombres. Definitivamente. Si estamos de acuerdo en que esto se trate de esta manera. El jefe de estudio tuvo una actuación en este sentido que nunca se reconocerá lo suficiente. Trabaja horarios de tal manera que hasta que no le quedaba todo cabalmente distribuido no paraba. Dándole vuelta a los horarios y afinando.

- ¿Y en alguna ocasión se tuvo en cuenta el hecho de que las mujeres tienen que ocuparse mayoritariamente de las actividades de la casa para algún tipo de problema que surgiera?

Se tuvo en cuenta en dos casos especialmente duros. Una compañera con un hijo con síndrome down y otra compañera que tiene el marido con problemas. Ahí si se intento poner las condiciones que le ayudaran a sobrellevar eso. No sé si me olvido de alguno. Me acuerdo bien solo de esos dos casos.

- ¿Pero por ser mujeres o lo hubieran hecho igual en el caso de ser hombres? ¿O crees la hipótesis improbable?

Yo creo que es improbable, que en el caso de los hombres yo hubiera hecho eso, yo creo que es improbable.

- Eso es interesante porque a veces las hemos ayudado en es sentido pero ni siquiera se ha planteado la otra posibilidad, con lo cual se sigue manteniendo la doble jornada. Está bien. Imagino que ellas lo viven como un favor, porque lo real es eso.

Se perpetúa. A los hombres no creo que se nos hubiera hecho. No se nos planteó. Ahí si que nos antepusimos nosotros.

- Bueno por lo que llevas dicho, la dirección del centro te gusta ejercerla de manera colegiada, pero casi todos los directores lo hacen así?

No. Yo los antecedentes que tengo en la memoria, excepto cuando fui vice director, que el director la ejercía de este modo. En los otros, aunque no estuve en el equipo directivo, yo creo que era en el caso en el que estuve con esa compañera de estudio que delegaba mucho. Pero en los otros yo he visto el mando. No de una forma con desfachatez. Pero invocando el atributo del yo director.

- Y cuando, no sé si se te ha dado el caso, porque el caso de la directora que hubo parece ser que fue por delegación.

Era una dirección por delegación.

- ¿Se ha presentado alguna vez un candidato y una candidata?

No nunca hubo una elección. No hemos tenido una circunstancia en la que tener que elegir. Yo siempre he visto al director que se presentaba uno solo. O bien no se ha presentado ninguno. Como fue el caso que sobrevino cuando nosotros terminamos el mandato. Ahí sí que anduvimos buscando compañeras. Fue una pena porque...

- ¿Cuáles son los aspectos que te parecen más importantes para la dirección del centro?

En primer lugar tener una facilidad para las relaciones personales. En segundo tener buen conocimiento de los órganos colegiados y los unipersonales y del negocio. De que es lo que quiere este instituto, hacia donde vamos, que es lo que tenemos que poner en marcha, cuales son nuestras principales prioridades. Eso sería la segunda indicación, el buen conocimiento de la dinámica del instituto y todos sus problemas. En tercer lugar, tener una actitud de fuerza ante la administración educativa. La administración educativa tiene tendencia a justificar sus propios puestos de trabajo en función de un tipo de trabajo que no es continente muchas veces con los trabajos que se hace en nuestra labor. De todas maneras es un centro donde estar para enseñar, para acabar dando titulaciones debidamente fundadas. La administración educativa esta mirando a otras cosas a otros intereses a veces inconfesables. El director de un centro tiene que estar muy bien plantado ante la administración educativa. Esto puede convertirte ante los ojos de una administración educativa, en una especie de sindicato antes que en director. Digo esto porque esta fue la eterna bronca con un director provincial que yo tenía. Pero yo creo que no es así. Yo creo que los miembros de un claustro si están participando de las finalidades, de los objetivos del centro, moralmente, aunque no legalmente, moralmente tienen que tener un peso en las peticiones que suelen hacer. De hecho, un poco de todo esto se esta reconociendo en la misma ley de calidad. Yo creo que estas son las aptitudes que tiene que tener. Buenas relaciones, buen conocimiento del tema que trabaja y una actitud despierta ante la administración educativa.

- Y esta última indicación que señalas, ¿Tu crees que lo llevan mejor los hombres que las mujeres? No es tarea fácil.

Yo creo que si el director es elegido, nace del seno del claustro, no tiene diferencia entre un hombre y una mujer. El problema es cuando la administración es la que señala al director. Ahí es donde está el problema. Porque si un director está señalado por la administración, está digamos siendo cómplice en el propio cargo de la administración. Este es el debate que ahora tenemos, que si el director debe ser nombrado por el centro o por el titular en este caso. Y yo digo, el titular del centro ¿por qué tiene que ser una parte de la administración educativa? Por qué tiene que ser él el que decide y no puede ser la inspección, el claustro y todos los que formamos parte de él. Entonces por un lado al claustro se le tiene miedo, porque tengan independencia. Llegado un momento de crisis, el director puede decidir lo que sea. Por ejemplo, el caso del conflicto con la guerra de Irak. Pues bueno, hubo profesores que pidieron una postura institucional de rechazo a la guerra, y el director se vio pillado y omitió cualquier trato, para adelante o para atrás. Y ¿por qué? Porque esta dependiendo de una administración educativa que le designó. Pero desde el punto de vista de una enseñanza moral hacia el alumnado la institución tendría que haber convocado, con toda la fuerza que tiene a los alumnos que quisieran ir a un acto de protesta contra una guerra que es internacional, que no solo es ilegal sino que es injusta. Como ese podría haber otros. En los cuales el director no tiene autonomía para llevar o para promover a todos los centros

- ¿Y tú crees que esa es la razón por la cual es tan difícil encontrar voluntarios para ser directores?

Yo creo que la razón más importante es que los centros ahora tienen bastante complejidad porque en varios de ellos se dan varios niveles de enseñanza, se da enseñanza secundaria obligatoria que van con unas edades desde niños hasta adolescentes entrados ya en la juventud. Están los bachilleratos, están los ciclos formativos. Después esta el problema de la convivencia, de la disciplina. Que se está poniendo más difícil. Esta el problema de la asistencia de otros niños de otras nacionalidades y de otras religiones que a veces crean también algunos problemillas. Esta situación ahora mismo de complejidad es la que esta desanimando a la gente a presentarse.

- Y sin embargo hay gente que parece que le gusta, ¿no?

Sí, sí que la hay. Pocos pero hay.

- ¿Porque crees que a pesar de todas esas dificultades hay gente que sigue queriendo?

Hombre, yo, los compañeros que conozco, a mí me parece que es porque a veces no deja de ser un cargo de cierta proyección y de ejercicio de poder y que es muy auto satisfactorio. Se produce esa satisfacción de ejercer el poder.

- ¿Y la remuneración no tiene nada que ver o sí?

La remuneración es pequeña. Es muy pequeña. Yo creo que no está pesando demasiado la remuneración.

- ¿Tú crees que si fuera más alta habría más gente que se decidiría? Y si fuera un cargo bien pagado, ¿sería más atractivo?

No lo sé. No sé que responder a eso. Sinceramente. No lo sé. Puede que a algunos los estimulaba. A mí por lo menos no me estimularía nada.

- ¿Por?

Si a mí me ofrecieran ahora 600 Euros mas por mes no creas que me estimularía mucho para hacerlo. No aceptaría.

- ¿Sería porque ya no quieres más problemas? ¿Quizás porque ya fuiste?

La calidad de vida se construye con elementos que no son sólo el dinero.

- Sea que ejercer la dirección tiene ciertas limitaciones. Te limita en algunos campos. ¿En cuales? ¿Cuándo lo notaste más?

Yo tuve la suerte de tener una familia que lo toman muy bien. En ese sentido tuve la limitación de retraer mucho el tiempo de la familia. Prácticamente tuve que abandonar, no abandonar del todo, pero casi, el deporte. Siempre he sido muy deportista. Tuve que abandonar mucho la lectura. Durante cuatro años solo leía los títulos del ministerio. No digo nada de la escritura. Poco podía escribir. Y sobretodo durante cuatro años no supe lo que era estar un fin de semana sin una preocupación. Yo lo recuerdo así. Siempre los problemas rondando. A mí me pesaba excesivamente la responsabilidad.

- ¿Crees que hay gente que llena algunos huecos personales ejerciendo cargos directivos?

Sí. Yo estoy seguro que también los cargos directivos facilitan a esa persona emplear un tiempo que de otro modo no se como emplearían. Creo que preferirían la dirección a tener que estar en casa. Lo digo claramente. Porque sino no me explico porque hay gente que cuando tuvo cargo directivo estuvo yendo mañana tarde y noche y cuando no lo tuvo siguió yendo mañana tarde y noche. Ya no era por tener que ir. Si no por tener que huir.

- Con el panorama que tenemos parece que las mujeres no tenemos que huir, ¿no?

No, creo que no. A mí me parece que las mujeres tienen una colocación en medio de la sociedad en este momento en medio de lo público y de lo privado mucho mas exacta y precisa que la que tiene el hombre. Muchísimo más. Cuando hablo con las compañeras o con las madres las encuentro mucho más centradas que a los padres de los chicos, incluso que a los compañeros. Yo encuentro en los hombres mucho despiste. Despiste en cuanto a la educación con los hijos. Con la propia cuestión suya dentro de casa. Yo he visto padres literalmente acobardados ante sus hijos en el instituto sin saber si tratarlo con autoridad, si dejarlo libre. Si lo dejamos libre hace lo que quiere. Si lo dejamos libre se marcha de casa. En cambio veo a las madres más dispuesta a otro tipo de dialéctica con sus hijos. 'Siéntate, vamos a hablar. Si suspendes este curso que vamos a hacer. ¿Qué vas a hacer? Y de hecho

quiénes más acuden a mí a hablar de sus hijos son las madres. Los hombres huyen e incluso a veces hay que pillarlos a la fuerza. Por cada diez mujeres hay un hombre.

- Ahora empezamos a centrarnos. Es muy importante, por lo que me estas diciendo parece que la tarea de ser padre y madre sí que es bastante central en el caso de las mujeres ser madres y no tanto en el de los varones. O sea que la mujer asume la visión tradicional de ser madre y al mismo tiempo la de mujer ejecutiva. Por lo que me estás contando, porque es la que dice 'ven siéntate aquí que vamos a ver esto y resolverlo'. ¿O sea que en ese sentido es como que se esta creando un nuevo modelo de madre?

Sí, sí. Definitivamente. Yo lo veo. Y lo estoy viendo venir desde hace años. No es reciente y casi me remontaría casi a los años 80, cuando las tutorías empezaron a ser más profesionalmente en los centros, porque hasta entonces los institutos se limitaban a consignar las notas y se acabó. Pero lo que llevo con los padres, a partir de los años 60 diría yo, y ahí sí yo he venido notando que las mujeres parecen estar más seguras de saber lo que quieren. Lo veo en las propias alumnas también. Tiene una idea más centrada de lo que pueden hacer con su vida. Y en determinadas cuestiones como son los valores, como puede ser la discusión sobre el aborto sobre el aborto. Hoy concretamente tuvimos una clase en la cual una niña paquistaní estuvo hablando sobre el Islam y como se defendía con otras compañeras que la increpaban de forma positiva. Es decir, el Islam estaba cooperando con la postergación de la mujer, etc. La chica se defendía y los chicos estaban mermados, abobados. Y digo 'Pero bueno aquí no hay un chico que quiere intervenir?' Había solo brazos de chicas que hablaban! Están hablando de algo que es de todos. No tiene ninguna objeción. Se asustaban. Y son un grupo de chicos que uno esta acostumbrado a verlos y que son futuros médicos, ingenieros y profesionales. Pues no les veo que tiene la mitad de criterio que tiene las chicas.

- Tú me dices que esta cambiando el modelo de madre. Si yo te pidiera unos atributos, ¿qué les señalarías a las madres de antes y las de ahora? ¿Cuales me señalarías como los más sobresalientes?

Yo ahora las veo más..., que tienen un conocimiento más profundo y objetivo de los hijos que antes. También lo que veo es que tienen la idea muy clara, al menos así lo veo yo, de que los hijos tienen que ser independientes y que algún día tienen que volar por su cuenta. No las veo como las madres que acaparan y que procuran que sus hijos estén siempre a su lado, la madre hiperactiva. Veo más que destaca el interés que el chico tome un rumbo en su vida que le vaya permitiendo ser autónomo y ser independiente. ¿Que más rasgos podría destacar? Bueno. Mejor conocimiento de los hijos. Esos yo creo que serían los dos más notables, que yo percibo con respecto a la madre.

- Es curioso porque a veces se habla, yo creo que es una creencia o un mito, la familia tradicional y en aquel paraíso en el que estábamos y que hemos perdido porque las mujeres trabajamos fuera etc. ¿Tú qué crees en ese respecto?

No.

- Bueno lo digo al hilo de que esa madre que tú me describes es una madre que ha tenido que trabajar mucho para conocer a sus hijos y ha tenido que estar por lo tanto muchas horas con ellos que tiene que pasar tiempo con ellos. Y además la dedicación es intensa. NO es solamente que está a su lado. Si no que está a su lado vigilante

Y que además hablan con ellos. Tienen más comunicación las madres con los chicos que los padres

- ¿Y las madres de antes para ti como eran? ¿Más ignorantes o eran más receptoras? ¿O solamente más hiperprotectoras?

Sí. Yo creo que antes las madres eran, en su relación... porque yo te estoy hablando de una madre muy peculiar, es decir de las madres y padres de alumnos del centro, yo creo que antes, yo recuerdo, que mandaban al marido a hablar con los profesores. Cuando yo empecé en los años 70, las entrevistas eran solamente con hombres. Los cuales iban fundamentalmente a saber las notas y pare Ud. de contar. Ahora yo veo a las madres, por ejemplo en los órganos de gobierno a parte de que ahora participan mucho más, antes solamente había hombres. Antes no existía consejo escolar. Se llamaba consejo de dirección y había padres. Ahora hay muchas más mujeres. Yo lo que veo es que ahora ya no te preguntan solo por las notas. Preguntan por más aspectos. Por ejemplo la segregación social. Los amigos que tienen. Lo que le ha pasado últimamente y que ha podido repercutir. Hay muchos casos de separación. Solo dan la cara las madres. Los padres, al menos la inmensa mayoría, yo hasta ahora no he recibido ninguno. Yo al menos tengo en este curso diez alumnos de padres separados y solo han venido las madres. No ha aparecido ningún padre por aquí. Y a veces por problemas serios. Yo veo que están más pendientes del desarrollo social, emotivo e intelectual de los chicos. No tengo la menor duda. Antes eran más los hombres los que iban.

- ¿Y tú crees que eso tenía que ver porque antes había solo profesores, no había casi mujeres profesoras en secundaria por lo menos?

No lo sé. A lo mejor. No lo había pensado

- Para resumir, ¿tú en general crees que hay alguna discriminación dentro de lo que es el acceso a los puestos de dirección en este tipo de organizaciones? ¿Aunque sea implícita?

Yo creo que no. En la docencia no.

- ¿Entonces la razón por la cual hay menos mujeres que varones es la que venimos viendo a lo largo de la entrevista? Que no quieren simplemente.

Yo creo que sí. Yo conozco compañeras que son directoras en Madrid, y que van llevándolo muy bien. Tengo yo una compañera Pérez Guiñan que viajó a Argentina. Y a otro tipo de mujeres. El equipo que llevaban, todas mujeres. Llevaba un instituto bien grande. Yo creo que la discriminación no existe. Yo creo que es una cuestión de cálculos, de reparto de tiempo, de reparto de energía psicológica y física entre lo público, lo privado y la familia. Mira, recuerdo que hablando con una persona de la Junta me decía 'es mejor que en la función pública tiene que ser este tipo de caso. Tiene que ser eso. Una persona que no este casada, no tenga hijos. Que tenga un sentido cuasireligioso del trabajo. Bueno no digo que sean así los cargos, pero sí es verdad que los cargos una de dos. Los tomas por la familia ya está suficientemente bien enjaretada y ya me dedico a explorar estas posibilidades. O bien por otros factores.

- ¿Por qué crees tú que hay mas mujeres secretarias que hombres, secretarias quiero decir dentro de los equipos directivos? ¿Porque parece que ese si es un cargo que si es apetecible?

Vamos a ver, yo creo que cambia dentro de un aspecto que parece muy perceptible. A mí me parece que, por lo menos yo observo en las compañeras tienen una capacidad de análisis y de pormenorizar secuencialmente los elementos de un conjunto de problemas lo hacen con un gran detalle, con una gran nitidez. En tanto que una especie de valoración global de una comunidad compleja como es la educativa, ahí es donde quizás yo veo como las mujeres están por debajo de los hombres. Quizás en los hombres haya más visión de conjunto tal vez más equilibrada. En las mujeres un determinado elemento les puede, lo pueden hipertrofiar con mucha más facilidad que los hombres. A la hora de desarrollar el trabajo las mujeres son más competentes en ir cumpliendo las pautas de todo el proceso. En ese sentido yo diría que tiene más eficiencia. Son más eficaces. Pero todo esto es un prejuicio personal. Lo digo claramente: pre-juicio.

Lo digo así porque para mí la eficiencia es el cumplimiento escrupuloso de las normas, mientras que la eficacia es la acción puesta al servicio del objetivo final. En el proceso te puedes saltar normas o no. Pero vas tirando más el objetivo final, que el cumplimiento estricto de la norma.

- Si, eso es muy interesante porque se corresponde con la visión maquiavélica del varón y un poco más normativa de las mujeres.

Yo te repito es lo que percibo. Es intuitivo lo que digo.

- Es lo que buscamos. No buscamos verdades absolutas sino lo que creemos.

De hecho, pongamos situaciones de evaluaciones en las cuales se presentaba un caso problemático de un alumno que aprueba todas las asignaturas menos una y que llega a final de curso y que va a la selectividad y que el chico va a seguir una carrera que no tiene nada que ver con la asignatura que tiene ahí pendiente a la que ha dedicado según se le mire, la profesora dice que no le ha dedicado nada, el alumno dice que sí le ha dedicado. Y que se puede plantear ahí un problema. Ahí es donde yo veo que los hombres quizás tendemos a verlo en conjunto, 'mira el chico...' Las mujeres son más estrictas, más detallistas. Más sujetas a la legalidad.

- ¿Crees alguna otra cosa importante a destacar de todo esto que hemos hablado con relación al desempeño, en el acceso a cargos directivos, incluso la motivación para ejercerlo?

Lo único que te añadiría es que yo creo que lo que sí subsiste es que para los hombres la dirección del centro o estar en un cargo directivo puede ser una tentación. Para las mujeres parece que no es ni para aceptarlo. Ninguna. Y no por desapego al centro ni nada de eso. Porque por otra parte son excelentes profesionales. Si no porque no tiene tanta afición, tantas ganas de figurar o de ser admitidas.

- Y ahí estaría el saber por qué no tenemos esas ganas de figurar. Quizás no lo tendremos que preguntar. Parece un hecho que las mujeres demandan ese tipo de puestos en menor medida que los hombres. Pero cuando lo hacen pensar porqué? Bueno ahí esta la clave quizás en lo que tú has dicho. Porque hay otras actividades, otras cosas más a las que dedicarse y que les resultan más placenteras. Pero ahí deberíamos preguntarnos otra vez al mismo nudo. ¿Por qué les resultan más placenteras las otras? ¿Y mayoritariamente a los hombres éstas?

A lo mejor desde un punto de vista. Ahora mismo me estaba acordando una de las claves del pensamiento de Nietzsche, bueno está el origen de la tragedia y tal, es un ídolo de juventud y tal. Bueno, ahí está. ¿Cómo es que la racionalidad es insuficiente para abarcar lo que es la composición del ser, no? Porque es inabarcable. Lo limita, lo restringe y un poco lo prostituye, ¿no? (...). Entonces la separación, la escisión, que podría ser un poco lo que ocurre con el hombre ¿no? La hipertrofia de la racionalidad lleva aparejada una condena que es una condena de no poder abarcar al ser. Entonces de nuevo, a lo mejor, estamos asistiendo al nacimiento de todas estas cosas que aparecen en el arte, en el teatro, etc, (...). Entonces, a lo mejor, en ese momento la mujer sienta esa expulsión, es la expulsada, y ahora es la buscada por el hombre porque se ha percatado de que es la caja negra, ¿no? Su tesoro con su mundo tecnológico fraccionado acaba todos los días sin sentirse pleno.

ENTREVISTA LAA

DATOS DE LA ENTREVISTA

DIA: Martes 20 de enero de 2004. Duración de la entrevista: 0:54

Identificación: LAA

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio: Inspectora de Educación y Diputada Nacional.

Responsabilidades familiares: Sí.

- ¿Cómo accediste a la inspección?

El acceso a la inspección se hace por un sistema en el cual hay una parte que es decisiva, que es la parte del concurso de méritos. Después viene toda la parte de oposición, pero el concurso de méritos es decisivo. En el momento que también se modifica con la ley 3084, se modifica el acceso a la inspección, entonces se hace por un sistema en el cual hay por una parte el concurso de méritos y después está la parte de oposiciones. El concurso de méritos es decisivo, porque se busca la experiencia profesional. Lo que más puntúa es los años de director. Entonces se crea un círculo diabólico en el cual si no has sido directora no puedes tener puntos. Cuando yo accedí a la inspección era por oposición. Pero ante el procedimiento por el cual la selección implica una oposición pero también un concurso de méritos, las mujeres no llegamos a la inspección. De manera que en este momento, hemos pasado del cuarenta al diez por ciento. Una cosa absolutamente escandalosa. Cuándo más mujeres hay en los institutos y en los colegios de primaria, digamos que hay más mujeres preparadas y formadas, sin embargo no hay mujeres dispuestas a tomar responsabilidades de dirección, hay cada vez menos. ¿Cuál es la razón? Volvemos a lo mismo: 'El techo de Cristal' que muchas veces nosotras mismas nos imponemos. Esto es lo más difícil de conseguir, que es una educación igual de las niñas y los niños en la familia en la escuela y en el ámbito social. Y sobretodo hacer que no haya unos valores absolutamente masculinos y otros exclusivamente femeninos. La modestia puede ser un valor muy apreciable en hombres y mujeres. La ambición, la capacidad de esfuerzo y superación, estén tan valorados en los hombres y en las mujeres. Y que esa ambición profesional de éxito no se vea con connotaciones tan peyorativa en las mujeres y sin embargo se vea tan natural y positivo en los varones. No tenemos que esperar que una niña se avergüence por sus éxitos escolares, y que sin embargo los éxitos escolares del niño se refuercen. En la familia es muy importante que las expectativas para la hija y para el hijo sean las mismas, es decir que las expectativas de lo que la familia espera que haga la niña, es decir que pueda ser universitaria y no solo bachiller, y que el hijo sea universitario y no solo bachiller. Es decir que las expectativas sean tan ambiciosas para el hijo como para la hija. Lo mismo en la escuela, es decir que las profesoras y profesores estimulemos del mismo modo tanto la solidaridad como la competitividad entre niñas y entre niños, y entre niñas y niños porque en definitiva la sociedad es mixta.

- Cuando hablabas de los valores masculinos y femeninos, no es que sean los valores más masculinos o más femeninos, sino que los hemos convertido en más masculinos y más femeninos. De las mujeres no se espera que no se esfuercen ni mucho menos, todo lo contrario, y sin embargo se cree que mandan mejor los hombres. ¿Crees que es así? ¿Tienen más capacidad para imponerse?

Yo creo que no. Creo que ahí juega otro factor. En la mayor parte de las acciones cuando el procedimiento de elección no es transparente e igual, no nos engañemos, no hay elección, hay cooptación. Cuando hay cooptación, lo que se elige es el igual. Y entonces hay una tendencia a que los hombres elijan hombres para dirigir. Eso suele ser casi siempre así. Porque se han establecido unos mecanismos de confianza, basadas en expectativas muy parecidas u objetivos comunes, manera de pensar comunes, que se van labrando en comidas, cenas, aperitivos juntos, charlas de café, charlas en las que se habla de fútbol. Esa es otra barrera que nos cuesta a las mujeres muchísimo. Porque nosotras, hablo en general, tenemos unas prioridades. Tengo unas compañeras por ejemplo que de ninguna manera se quedan a las nueve de la mañana para coger el periódico y quedar a desayunar, y luego charlar y comentar los asuntos del día. Eso no lo hacen. Nunca. Y muchas de nosotras nos vamos a cenas que no son estrictamente de trabajo. Todo eso va creando un círculo de confianza. Y a ese círculo es muy difícil incorporarse las mujeres porque tenemos otras prioridades. Y porque tenemos quizás otros valores. ¿Qué lo favorece? Ese círculo de confianza lo favorece sobretodo que muchos hombres no tiene responsabilidades familiares. Por más que sean excelentes padres de familia y excelentes esposos. La buena fortuna que tenemos ahora muchas de nosotras es que hay muchos hombres que han asumido responsabilidades familiares. Es decir, hombres que quieren comer con sus hijos, que quieren acostar a sus hijos, que quieren hablar con sus hijos antes de que se vayan a la cama para saber como les ha ido en el instituto. Cosas que antes solo hacían las mujeres pero que ahora hay muchos hombres que quieren hacerlo. Muchos hombres dicen que trabajan ocho, diez y catorce horas, pero también hago la compra, tengo tiempo con mi familia, tengo tiempo con mis hijos. El hecho de que estas cosas vayan cambiando, es lo que nos facilita de una manera más natural que también las mujeres podamos ser contadas. Porque insisto, aunque muchas veces se hable de elección, la inmensa mayoría de las veces es contado. Sobretodo cuando ya pasamos a lo que son los cargos libre de designación. Yo he sido inspectora jefa. Y he sido directora designada y luego lo fui elegida por el consejo escolar. Pero yo he sido inspectora jefa y luego lo he sido coordinadora jefa de demarcación, y en estas cosas es la conciencia. Es un cargo libre de designación. Pero te presentas solo. Sabes que vas a ser elegida. A los cargos de libre designación nadie se presenta para no ser elegido, que barbaridad! ¿no? Y entonces ahí aún en esos casos lo que funciona es la cooptación, en el mundo empresarial o en el mundo político. Hay gente que después dispone que haya órganos internos y demás que votan

para que esa cooptación, se corresponda en dirección. Pero es cooptación. Y es por eso que es tan difícil y es por eso que las mujeres defendemos las ... Es como una cosa permanente. Si conoces bien como funcionan las organizaciones sociales en los partidos, sean las organizaciones que sean, y por lo tanto sabes muy bien que es así. Y si no se fija un cupo para que los que cooptan se vean obligados a seleccionar mujeres, ahí no se avanzará. Por supuesto puede haber muy bien en las organizaciones sociales y en el caso de los partidos políticos. Eso sí. Pero, volviendo al tema de directora e inspectora, el problema es ¿cuántas de nosotras somos conscientes de este problema? Pues mira, yo te voy a contar mi experiencia porque yo no lo pensé hasta que tenía veinticuatro años. A mí nunca se me había ocurrido que había diferencia o discriminación. El primer cargo directivo que yo tuve fue de vice directora. A los veintitrés empecé de profesora y a los veinticuatro me destinaron ya.

- ¿De qué área eres?

De historia. Entonces pasó que la directora se encuentra que tiene jefe de estudios, secretaria, vice directora y ella.

- ¿Entonces era tu equipo directivo? ¿Lo seleccionabas tú?

No, era el equipo de la directora. Yo designaba y el consejo escolar lo seleccionaba.

- ¿Tú escogiste a todas mujeres?

Sí. Creo que era lo lógico. Ahí juega mucho las relaciones personales de formar un equipo. Y a esta directora, amiga mía, le tocó la circunstancia de que íbamos a ser cuatro mujeres. Yo me acuerdo que íbamos en mi coche a la reunión de inspección y me acuerdo que me decía, ¿tú crees que será legal que seamos cuatro mujeres? Y yo decía pero cómo va a ser ilegal! El inspector jamás nos dijo nada. Qué nos iba a decir! Nada.

- ¿O sea que esta persona te eligió a ti como vice directora?

Sí, vice directora. Y coincidió que éramos cuatro mujeres. Y luego fui otra vez vice directora pero esa vez éramos tres hombres y yo. Y luego en F., que me designa directora y éramos dos y dos. Pero fíjate tú que había muchas mujeres que estaban en la misma situación que yo. Y éramos todas mujeres. Y eran igual que yo. Como alguien va a decir que no! Cómo alguien va a decir, ...esta mujer que era una catedrática en química, necesitó decir en voz alta que si era seguro que podríamos ser cuatro mujeres, porque voy muerta! Tú imagínate, esa pregunta me hizo. Así es que fíjate. Ni el director provincial ni el inspector, dijeron nada aunque sí que era una situación poco común. No te estoy hablando de los años setenta ni sesenta. Sino del año 81. No es broma.

- Tuviste un cargo directivo primero como designada y luego como elegida. Te presentas de nuevo en la dirección por cuenta propia porque habías tenido una buena experiencia. ¿Que te llevó a decidir presentarte luego y no seguir por otro...?

A mí me entusiasmó la labor de dirección. Primero porque siempre tuve muy buen equipo y luego porque me sentía muy bien y muy a gusto desempeñando la dirección. Sobre todo por esa capacidad de ejecutiva que tenía y la posibilidad de cambiar un montón de cosas. Hay cosas que dependen de la decisión del equipo directivo y entonces eso era muy satisfactorio. Y muchas veces la frustración por no ser capaz de mejorar los resultados escolares de los alumnos, los resultados académicos. Eso ya era la otra cara de la moneda. Como profesor lo ejerces en tu aula. Pero tú piensas que para mí como directora, la prueba de selectividad era la prueba externa que pasaban los alumnos de mi centro. Para mí era muy importante que los alumnos de mi centro tuvieran resultados importantes, es decir que tuvieran posiciones que estuvieran entre el grupo de los centros con los mejores resultados entre los que mejor hacían las cosas. Eso para mí era importantísimo. Ahí claro ¿que posibilidades tenías tú de mejorar las cosas? Ahí claro era algo que tú no podías transformar en los alumnos, las familias, los profesores. Ahí estaban las grandes dificultades. De hecho nosotros hacíamos una cosa muy buena que era hacer lo mismo que los colegios privados. Terminaba el curso y un grupo de profesores voluntarios nos poníamos a preparar a los chicos para la selectividad. Yo tenía una carpeta así de gruesa con todo lo que pedían en los últimos años. Entonces venga y venga y venga hasta que los alumnos se sabían perfectamente no solo los temarios sino que sabían perfectamente lo que había caído. Si conoces bien los procedimientos entonces tienes ya medio camino andado. Eso era también gracias a que yo tenía un equipo de profesores que estaban muy motivados con este objetivo. Y luego hay también todo el tema de materiales que son difíciles de conseguir. En cuanto a todas las mejoras para el instituto, desde una cancha de deporte, cambiar el sistema de calefacción, modificar las aulas de

ordenadores. Esas cosas ayudan. Otra cosa que yo pude hacer son los intercambios escolares de un grupito pequeño y además de una localidad muy aislada como era F., teníamos intercambios con Estados Unidos y con Francia. Eso en los años 83, 84; era tan difícil... pero cuando tienes los recursos y te lo propones y lo consigues, eso también te da satisfacciones enormes. Que a un niño de F. la directora le diera un programa de innovaciones educativas que era el único que había en la provincia de León. Son pequeñas cosas que tienes que poner en una balanza y del otro lado los problemas disciplinares, los problemas con la familia. Hay cosas que eran difíciles de resolver. Y ahora también. Luego también problemas con los profesores, con los claustros, volver a formar equipos nuevos, etc era muy complicado. Y a veces relaciones con los profesores que eran muy dificultosas.

- ¿Había algunas circunstancias especiales en aquel momento que te dificultaran el desempeño en la dirección? ¿Tenías cargas familiares?

No, no.

- Por lo que veo el cargo de directora lo ocupaste desde los veinticuatro hasta las oposiciones para directora. ¿por qué motivo te quedas ahí?

Por lo satisfactorio que era la dirección. Lo satisfactorio que era la gestión. Yo también era muy joven. Me lo planteaba como una carrera profesional que era en aquel entonces el acceso a la inspección. Que era el paso que le seguía. Yo antes de la inspección, había sido cuatro años directora y dos años vicedirectora. Tenía ya una experiencia adquirida e importante. Y entonces ¿que podía hacer con treinta años? Inspectora. Y sobretodo porque me planteaba mi profesión como mi carrera profesional. Bueno yo estoy muy contenta en la enseñanza y como directora. La inspección suponía eso pero también había muchas expectativas profesionales. A mi me gustaba mucho la renovación educativa y podía hacer eso bien. Todo lo que era la legislación educativa también. Por cierto era la secretaria del consejo directivo, formábamos parte de lo que era el consejo pero éramos secretarías por la edad. Coincidió que el director era el de mayor edad y levantaba acta la que era secretaria. No tenía más mérito que eso.

- Me comentabas antes que te gustaban más los equipos mixtos, ¿por qué?

Me parece que es más equilibrado y, cuando tienes que dirigir grupos humanos que son muy numerosos, es mucho mejor que haya equipos mixtos que puedan representar mejor las diferencias (...). La mayor decisión la tiene el claustro. Yo pienso que ese equilibrio de sensibilidades, actitudes, modos de encarar las cosas, siempre es distinto entre hombres y mujeres. Yo creo que mejora las relaciones el que sea mixto, equilibrado. No me importa que pueda haber dos y uno, en mi caso eran dos y dos.

- La primera vez que te designaron directora, ¿por qué crees que te eligieron? ¿Qué cualidades crees que valoraron?

Fue en un instituto con muchos profesores interinos y muchos profesores aprobados. Creo que el hecho de que yo fuera catedrática fue lo decisivo. Ya había sido vicedirectora. Ya tenía cierta experiencia. A mi me eligieron vicedirectora porque era catedrática, y directora porque era catedrática y porque había sido vicedirectora.

- ¿Cambio la relación con tus compañeros después del acceso a este cargo?

Sí cambia. Por mucho que unos y otros permanezcan normales, hay cambios. Pues la directora pasa a ser la que decide sobre los profesores, por ejemplo en los horarios, los cursos que dan, si hay cambios. Pero lógicamente aprecias a tus compañeros.

La mayor parte de las direcciones, la administración siempre suelen llevar coerción. (...) Un equipo directivo tiene que tener el beneplácito del claustro, nadie es director sin él. Y no olvidemos que tú dentro de tres años vas a tener que volver a pasar por un consejo directivo.

Yo respondo siempre que el director tiene que tener capacidad de liderazgo. Tiene que tener una idea clara de lo que quiere. Y de cómo hacerlo. Si no tiene ese empuje, si no tiene la capacidad de empujar a ese equipo, al claustro y demás, entonces se convierte en un lastre. Yo creo que se puede ser directora de muchas maneras. Yo he tenido siempre una clara idea de lo que quería. He tenido la fortuna de que mis hijos compartían mis ideas.

- Entonces encontrabas el apoyo que necesitabas para poder hacerlo. Con tu experiencia y con toda la gente que tienes alrededor, ¿notas que aceptan mejor las órdenes de una mujer que de un hombre?

En el ámbito educativo sí. Yo ahí no he tenido ningún problema. A pesar de que hay algunos disturbios preocupantes donde los chicos en el equipo directivo piensan que es peor la autoridad de las profesoras. Yo esa experiencia no la he tenido ni personalmente, ni como profesora, ni como directora, ni como inspectora, ni como supervisora.

- ¿Cuáles son las dificultades y las limitaciones que han conllevado en el ejercicio de la dirección?

Los problemas disciplinarios eran los más difíciles de abordar. Y algunos que suponen los horarios de los profesores. Yo creo que no era fácil decirle a un profesor que tenía veintiuna horas de clases, y además guardias, mañanas y tardes, el lunes estas aquí desde las nueve de la mañana y el lunes a las cinco te vas. Yo tenía un jefe de estudios que me ayudaba muchísimo pero claro, el profesor que se quejaba se me quejaba a mí. (...)Y a veces eso te generaba muchos problemas. (...)

- ¿Te considerabas buena directora?

En aquellas circunstancias y con lo que yo tenía yo creo que lo hice muy bien. Pero hoy haría muchas cosas de otra manera. Pero otras pienso 'caray, en aquellos tiempos éramos cuatro y cuánto trabajábamos y cuanta ambición teníamos.

- ¿Por que hay tan poco interés en presentarse al cargo de dirección?

En mi opinión es porque los directores tienen muy poco respaldo. No solo el respaldo de la administración sino de los propios profesores y de las familias. Eso es lo tremendo. Cuando un director es elegido por un consejo escolar, ese consejo escolar tiene que darle continuamente su respaldo al director. Cantidad de veces les fallan. Y muchas veces los directores se encuentran solos ante problemas muy serios con las familias, problemas disciplinarios y luego una administración que muchas veces no respalda a los profesores. Todo lo contrario. Porque les da tan poca autonomía que muchos directores se sienten incluso entre comillas, perseguidos por la administración. Ante eso nadie quiere asumir un reto como el de la dirección y sobretodo nadie lo quiere asumir voluntariamente. Porque claro que la gente quiere ser director, pero dicen que 'me nombren'. Porque así yo siempre puedo decir 'no mira. Cuidado que yo he sido nombrado, yo no lo pedí. Pero claro eso es otra cosa. A nadie lo pueden nombrar solamente. Pero ese es el matiz. Porque muchos directores ante esa falta de respaldo lo que quieren es tener una coartada moral para decir 'mirad yo estoy aquí porque me han nombrado, no porque personalmente haya presentado mi proyecto para ser director. Voy a poner ejemplos de un caso que incluso salió en todos los medios de comunicación que fue el director de C. Y es que el director no tenía ni la mitad de los profesores del centro y le exigían que para el lunes tenía que abrir el centro y empezar las clases. Llama a la administración para decirles que tenía que retrasar dos días el comienzo de curso porque no tengo los profesores, y no tengo las matriculas terminadas. La administración le abre un expediente. Lo sancionan con suspensión de empleo y sueldo. Luego va a los tribunales, y los tribunales le dan la razón a él. Y por el contrario condena a la Concejalía de Educación de la Junta de Castilla y León. Este es un caso de como un director den vez de ser respaldado por la administración no lo es. El director que va a la administración y les dice que no tiene las matriculas hechas, y que está matriculando alumnos, que no tiene las plantillas hechas y dice no puedo empezar el lunes. Le tiene que dar cuarenta y ocho horas para abrir las puertas. No solo no le ayudan a solucionar ese problema, no le dan ese margen excepcional, sino que además lo sancionan. Estos problemas unidos a que el director del instituto que fácilmente debe estar gestionando fondos muy cercanos a los quinientos mil euros por terminarlas. Pero que esta dirigiendo una empresa en la que tiene un claustro, unos trabajadores que nunca son menos de sesenta y a eso tenemos que añadir el personal no docente, mas los alumnos, mas los padres que suelen ser unas 2500 personas, imagínate que tienes unos 2.500 clientes y una plantilla de trabajadores no vigente. No se dirige así tan fácilmente. Comporta que se necesita una formación y una preparación que muchas veces los directores no tienen. Yo me la pagué en Salamanca. A mí me dijeron el primero de septiembre tenía que estar en la dirección. Y el único curso que encontré fue en Salamanca. Y me lo pagué de mi bolsillo. La administración tiene que hacer un gran esfuerzo para preparar a sus directivos. No es tan fácil conocer la legislación, tienes que tener una formación la nueva legislación de los recursos humanos, estrategias de dirección. Eso no es tan fácil. Tienes que dirigir a sesenta personas que además son personas muy preparadas. Son muchas dificultades y por eso la gente dice 'eh! Cuidado!'. Yo le llamo la

coartada moral. Están los que dicen yo prefiero, yo quiero ser director pero prefiero que me designen y que si luego las cosas vienen mandadas puedan decir 'mire yo he sido designado'.

- ¿Crees que están suficientemente formados para formar parte de un equipo directivo?

No suficientemente. Yo creo que hasta que no se pasa por la dirección, yo creo que mucha gente no es conciente de lo que supone la dirección.

- ¿Qué otra cosa puedes destacar?

Las relaciones humanas. Las enormes dificultades que plantean las relaciones humanas. No vale con hacer los mejores horarios ni tener preparado todo con la misma eficiencia. Todo eso no sirve para nada si no cuidas y mimas las relaciones humanas. Dirigir personas, las personas no quieren ser dirigidas. Esperan de ti que les enciendas la calefacción y (...) y creen que es lo mínimo e indispensable. Se espera mucho mas del director. Pero claro muchas veces los directores hemos tenido que emplear mucho tiempo para gestionar horarios, las aulas, planificar esto y lo otro, la limpieza, el ajardinamiento, el material de biblioteca, que no falte nada en los laboratorios, que haya más ordenadores, etc .Pero todo eso es a lo que dedicas mucho tiempo y esfuerzo, y quien iba a decirlo. Lamento mucho que muchos compañeros dediquen el noventa y cinco por ciento de su tiempo a eso y solo un cinco por ciento a lo que es la dirección de personal, a la administración. Para que luego las cosas muchas veces no funcionan , y los profesores no esta satisfechos, y las familias no tiene buena acogida, y a los alumnos no se los atiende, porque claro no es solo dar clase, es atender a los alumnos.

- ¿Crees que es algo pedagógico tener contacto con las familias? ¿Es importante atender a las familias?

Importantísimo.

- ¿Es importante para la administración?

Es importante para la administración. Para mí lo mas importante. Lo otro te ocupa. Pero de verdad lo que en realidad debe preocupar es el liderazgo pedagógico. Sin lugar a duda.

- Si tuvieras que decirle a alguien que quiere acceder a este cargo, ¿qué harías?

La empujaría directamente. No es que la animara. Es que la empujaría.

- ¿Qué crees que es importante para el liderazgo?

Tolerancia. Creo que hay que ser muy tolerante. Cuando decimos que comprender es ponerse en el lugar del otro es veraz. Para una persona que tenga que dirigir un instituto es fundamental que pueda ponerse en el lugar del otro.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación para acceder a puestos directivos?

Discriminación no. Y explícita muchísimo menos. Ahora que implícitamente hay factores que dificultan la cosas a las mujeres para la dirección, sí. Pero solo eso que hemos comentado.

- Muchísimas mujeres que están en el puesto de secretarias acceden a puestos de dirección, ¿a que crees que se debe eso?

Ambición y liderazgo. Porque tú estas y sumas tus puntos y demás. Pero siempre el que da la cara es el director/ directora, el que lleva el empuje es el director/ directora, el que se presenta es el director/ directora, el que es nombrado es el director/ directora. Los demás dependen del director. Porque ya es el director quien designa.

- O sea que el riesgo ...

El riesgo lo tiene que asumir el director.

- (...) para designar un cargo directivo?

Para nada

- Con respecto a las tareas domesticas, ¿consideras que es algo definitivo y determinante a la hora de aceptar un cargo?

No. Indudablemente en la balanza se coloca eso. Probablemente haya una minoría de mujeres que por esas razones rechacen los cargos directivos. Pero no creo que eso sea determinante. Puede ser más una coartada para muchas mujeres que realmente un problema.

- ¿Hay que dedicar más tiempo en la jornada laboral?

Sí, sí. Hay que dedicar más tiempo. Quizás no tanto en tiempo real. Tal vez en tiempo real es inapreciable. Pero lo que te preocupa, las preocupaciones que lógicamente tienes, los viajes, las relaciones, etc. Pero no es esa la principal. Es más yo te puedo decir que yo encontré con mi jefa de estudios con muchísimas cargas familiares, muy bien resueltas. Y era jefa de estudios. Y después fue la que me sucedió como directora y te puedo decir que magnífica. Y te puedo decir que Milagros tiene tres niños chiquitines más sus padres, y todo resuelto. Por eso yo creo que más que nada es una coartada. Pero no es lo definitivo, te lo aseguro.

- ¿Cuántos años has estado ejerciendo?

Desde el 86 hasta el 96 en que fui elegida diputada. Por concurso de méritos y por oposición.

- ¿Y entras en un equipo mixto, de hombres o de mujeres?

Éramos mixtos. No me acuerdo muy bien. Éramos cinco inspectores en la demarcación del Bierzo. Dos mujeres. Yo entré como inspectora y me nombraron coordinadora.

- ¿Encontraste problemas de integración?

No, no. Además allí había mucha tradición. Ningún problema más que los propios de que entras en una profesión nueva y con responsabilidades nuevas y encima entras de jefa. Mas allá de eso ninguna. Eran tres hombres y dos mujeres, y de eso nada.

- ¿Te encontraste con obstáculos para ejercer tu labor como coordinadora en el equipo?

No. Más allá de las habituales en cualquier trabajo. Teníamos una demarcación que era la peor. La mas grande, teníamos la mayor relación de centro de alumnos por inspector, teníamos muchos problemas porque teníamos muchísimas escuelas unitarias. Yo provenía de instituto por lo tanto mi experiencia estaba en los institutos. En los institutos no teníamos ningún problema. Pero aquello era un zipi-zape. Con muchísimos problemas de escuelas unitarias que había que cerrar o clausurar. Unos problemas de planificación tremebundos. Y con todos estos problemas aquí empieza ya mi relación con los alcaldes. Claro porque al alcalde que le cerrabas un colegio, vaya si había problema! Los padres, los alcaldes, (...) decían de todo. ¡Qué época más dura y más difícil! Entonces imagínate, yo trabajé con alcaldes, asociaciones de padres, y por el hecho de ser mujer, ningún problema por eso.

- ¿Cómo fue el proceso de elección para llegar a la inspección?

Eso fue designación pura y dura.

- ¿Por qué te designaron a ti para esa función? ¿Por motivos políticos o por motivos de interés profesional?

Ahí yo creo que jugaba mi opinión. Porque era directora. Yo creo que me nombraron directora porque de las cinco personas para inspectora coordinadora, que es el cargo, por confianza, por una relación de confianza. Me conocían como directora del instituto F., conocía mi trayectoria como directora, sabía que yo era una persona progresista y de izquierda. Yo no militaba el partido socialista pero él sí me conocía por mi trayectoria y porque además había estado en el instituto de F., le había impresionado mucho que nos hubieran premiado de los cien institutos de España, aquello le había impresionado mucho y además me conocía a través de personas en las que él confiaba mucho. Lo cual no llevaba solamente confianza política, entre comillas ya que yo no militaba ningún partido político en ese entonces, pero esa otra confianza que provoca la cooptación, y que yo era de todos los inspectores la única de bachillerato. Yo reconozco que fui nombrada directora porque era catedrática, entonces pues claro.

- No solo se valora la confianza personal o política sino también la categoría profesional, no?

Sobretudo porque estamos en una época donde empieza la reforma educativa. Y es un momento donde hay resistencia muy fuerte a la reforma de la educación. Entonces los inspectores conformaban equipos que pudieran impulsar la reforma educativa. Por eso era importante personas en las que pudiera confiar y que impulsaran la reforma educativa pero también que tuviera trabajos que le habían premiado y una experiencia en el instituto y demás. Le ponía en la buena senda. Entonces se estaba dando ya un vuelco importante dentro de la institución que es la columna vertebral del sistema educativo que es la inspección. Sabes que es la inspección a que aprueba o desaprueba todo lo que se hace en los centros. Entonces que tú tuvieras unos inspectores y unos coordinadores en el servicio de inspección que apuestan por la innovación, por la reforma educativa, que no están mirando al pasado. Por ahí va la cosa.

- Con la reforma se plantea claramente la dirección. ¿No valoras que es un planteamiento mejor?

No, no. Desgraciadamente se confundió o se redujo la co-educación a la enseñanza mixta. Y la coeducación es mucho más. Yo iba a un instituto mixto. Desde luego a nosotros con la reforma de los diferentes gobiernos socialistas, se hicieron todos los institutos mixtos. Por ejemplo el instituto de Padre Isla se hizo mixto durante la etapa socialista. Eso no es suficiente. Pero eso es un paso necesario e indispensable. Pero coeducar es mucho más. Coeducar es que las expectativas para los alumnos y las alumnas son los mismos, que los valores son los mismos, las matemáticas y la literatura y la historia que le vas a enseñar es la misma. Es un meta-educación. Y esa meta-educación es lo difícil que son los valores y actitudes que transmite. Y esos valores y actitudes hay que hacerlos más explícitamente como educadores. Porque sino implícitamente se pueden estar transmitiendo valores que indica que priman ciertos valores en las mujeres y los varones se educan de forma distinta. Con lo cual estamos pues jerarquizando. Entonces co-educar, salvo honrosísimas excepciones, no se ha hecho de una manera explícita. Ahora bien. Lo que sí se hizo fue dar un paso a algo imprescindible como era hacer la enseñanza mixta. Y es en esa enseñanza mixta cuando los niños y niñas aprenden las mismas cosas y también tendemos a transmitir los mismos valores. No siempre es así. La co-educación lo que hace es corregir que cuando no es así, no se produzca.

- ¿Era más prioritario implantar otras cosas?

Claro. Mucha gente está persuadida a que con las clases éstas están co-educando. Dicen: yo estoy enseñando las mismas matemáticas' sí. Pero incluso en una clase de matemáticas el tema son las actitudes. A lo mejor cuando sacas a una niña y la ridiculizas porque a lo mejor no lo ha resuelto bien, a lo mejor ella no dice absolutamente nada. Mientras que si es un chico al que han ridiculizado, ese chico está haciendo bromas con sus compañeros. Y no es exactamente lo mismo. No se puede ridiculizar a ningún alumno, pero pasa. Cuando el alumno tiene que exponer verbalmente, cuidado con las críticas y las valoraciones que hacemos porque ahí podemos estar... ahí es donde más se nota. ¿por qué las chicas no salen voluntarias en clase? ¿Por qué si son mayoría salen voluntarias en clase? Ese tipo de cosas hay que tenerlas muy en cuenta. No se trata simplemente de decir: 'yo explico igual las matemáticas'. Qué comentario hace cuando un alumno o una alumna no hace bien una cosa. Para eso tienes que tener uno observador externo que te diga: es que tú sin darte cuenta eres más tolerante con los errores de los chicos que con los de las chicas. Con lo cual estas potenciando que el alumno no salga voluntario en clase, y que no quiera intentar y que por eso en tu clase es habitual que las chicas saquen mejores notas, y que se

diga que las chicas son un desastre. Esas son cosas que no son ninguna broma y que hacen sufrir mucho a los alumnos en la época adolescente.

- ¿Consideras como cree alguna gente que para mandar hay diferencias, que hay valores masculinos? ¿O por el contrario que no existen valores ni masculinos ni femeninos?

Yo creo en los valores y las cualidades positivas. Pero no creo que los valores y cualidades positivas sean masculinos o femeninos. Ahora bien. Cuando hablamos de ser ambiciosa, de ser competitiva, se consideran valores en un hombre y defectos en una mujer. Eso yo lógicamente no lo puedo aceptar.

- ¿A ti te criticaban en tus posiciones de mando?

Mi caso es un poco especial porque tenía muchas compañeras. Yo es que en esas cosas no tenía experiencia personal.

- Luego vienes a L.

A la zona norte. Soy coordinadora del norte. O sea inspectora jefa provincial.

- ¿Cuál es la experiencia profesional que más te marcó?

Para mí, en su ámbito y en su momento yo no di por mejor una que otra. A lo mejor hay algo que quizás como directora y es que eres mas como ejecutiva. El inspector esta mas en la línea de asesoramiento, control, mientras que el director es ejecutivo, decide las cosas, lucha contra, tira tabiques, hace este horario o el otro.

- Entonces te gusta más ser directora

Mucho más. Mucho mas la tarea del director. Ser inspector está más en la línea staff. Mas en la línea de control, asesoramiento, informe, menor presión, más distanciamiento. No está en la toma de decisiones sino en la redacción de los informes que luego deciden. No sé como explicarlo. Pero que es línea de decisión y línea staff. El inspector esta en la línea staff, el director, director general, director provincial, ministro de no se qué, en la línea de dirección.

- Ahora ha cambiado el sistema de dirección, de elección de los equipos de dirección. ¿Cómo lo valoras?

Para mí es dramático. Desde luego va a cambiar las cosas notablemente. No lo va a mejorar porque esta mezcla entre que un ochenta y cinco por ciento se ha decidido por la administración con criterios opacos y un quince por ciento decidido por una mezcla de claustro, de consejo y de asociaciones de padres que incluso puede ser externas al centro, desde luego genera mas dificultades para el acceso. Las mujeres sentimos mayor tranquilidad cuando el acceso esta muy medido. Por ejemplo, yo siempre pongo el ejemplo de los jueces. Como es posible que en este momento haya mas juezas que jueces. No será porque las responsabilidades no sean., fíjate..., y qué horarios! Por eso digo que cuando el sistema de acceso es muy pasivo, da una seguridad a las mujeres. Entonces todos los sistemas complejos, todos los sistemas que queden muy al augur de decisiones que toman administraciones que suelen cooptar, va en contra del acceso de las mujeres a la dirección. Sin duda. Porque primero tiene que presentarse, conseguir esos votos, y luego en función de que te presentes que te diga la administración si vales o no vales, eso es...vamos, una locura. Más bien debería ser a la inversa. Que primero la administración te acredite como capacitada para la dirección y ya luego te presentaras. Pero todo esto de que primero paso por una criba de padres, alumnos profesores, y luego que una administración decidirá, eso va a atrasar muchísimo a las mujeres. O mucho cambia las generaciones de profesoras y rompen eso que llamamos el techo de cristal, yo dudo que las cosas que el acceso de las mujeres a dirección vaya a cambiar.

- ¿Cómo te has relacionado entonces, con gente de enseñanza y hombres?

De enseñanza y hombres, sí. Me conocen desde antes. Pero claro es como todo.

- ¿Crees que en tu vida te ha sido fundamental o favorable al ser una mujer participativa y con empuje?

Sin lugar a dudas. Siempre digo que a las mujeres influye mucho el padre. Por eso me hizo mucha gracia (...). Con muchas amigas y compañeras es su padre el que les influye para la carrera que eliges, los objetivos profesionales, por ejemplo yo le doy mucha importancia que mi padre... Nosotros somos tres hermanos, mi hermana es abogada y mi hermano economista. Yo me acuerdo de que mi padre siempre decía los tres en la universidad, sobretudo nosotras. Los hombres se defienden por la vida sin ningún problema pero vosotras a la universidad. Eso era lo que tu padre esperaba de ti. Esas cosas influyen muchísimo en una niña, una adolescente, una mujer. Los valores yo creo que eso te lo refuerza muchísimo. He observado que hay muchas mujeres que ese empuje y esa ambición es porque siempre han tenido un padre que las ha empujado, apoyado y animado. Y que ha cultivado muchísimo en su autoestima. Yo he tenido una abuela que me me adoraba, pero yo digo, yo tuve un padre que no veas. En mi caso mi padre ha sido una persona definitiva.

- Yo creo que le pasa más a las mujeres que a los hombres, ¿o crees que es por igual?

No lo sé. Yo creo que la autoestima, nada refuerza mas la autoestima de una niña o una mujer que su padre le diga muy bien! Estoy absolutamente convencida.

- (...) ¿Quieres volver a la inspección o aspiras a hacer otra cosa?

Si tengo que volver a mi carrera profesional tengo objetivos ya previstos que me van a llenar muchísimo. Yo he interrumpido mi carrera profesional, pero mi carrera profesional continúa. Yo volvería a mi carrera profesional. Aunque tenga que reincorporarme después de ocho años, he estado muy vinculada a la educación, en muchos cursos, escribo, he participado en todas las leyes educativas. No me costaría nada. Creo que profesionalmente, tengo perspectivas profesionales que me llenarán muchísimo.

- ¿Qué tal (...) el calificativo de Jacobina?

Es una manera más elegante de decir persona cuadrículada, racional. Me considero una persona racional que le da mucha importancia que las cosas que se hacen y que se hagan bien conforme a las leyes y a las innovaciones que se hagan. Pero un Jacobeo también se dice a una persona que es muy ejecutiva. Yo no tengo ningún temor a definirme como Jacobina en este sentido. Me considero racional. Considero que las cosas han de hacerse bien y además de hacerse bien, con esa ejecutividad que a veces es imprescindible cuando las cosas se hacen. Sin los Jacobinos la revolución hubiera avanzado muy poco, ¿no? Yo jacobinismo lo veo en el sentido liberal de la palabra. No hay que olvidar que los jacobinos eran liberales. Y eso significa libertad, tolerancia, participación. Pero también que cuando tienes responsabilidades no puedes mirar hacia otro lado. Y cuando se hacen responsabilidades ejecutivas, hacerlo y además hacerlo bien. Y para hacerlo bien tiene que ser con la razón, el rigor, conforme a la técnica y a la norma que en cada momento convenga.

- ¿No crees que uno de los aspectos que detienen a las mujeres a la hora de acceder a cargos directivos en general es precisamente que nos educan más en los vínculos afectivos y emocionales?

Yo te digo que para ser en política como que lo motivo y lo emocional no lo tengas en cuenta, no sirve de nada.

ENTREVISTA LJP

DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha: 22 de enero de 2004; Duración de la entrevista: 42:05.

Identificación: LJP.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: ocho años

Responsabilidades familiares: Sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil, Primaria y Secundaria.

Alumnado: alrededor de 600. Profesorado: 40

- ¿Qué es lo que te hizo a ti presentar un proyecto de dirección?

Yo creo que sientes una situación personal de... buscar, no sé, satisfacer expectativas de trabajo o de cambio en tu vida personal. No era el momento en que el centro tuviese unas características especiales, sino un momento mío personal, necesitaba alentar este tipo situaciones.

- ¿Cuando tú presentaste este proyecto, tus expectativas sobre lo que implica ser directora es más o menos lo que te has encontrado o no ha coincidido mucho las expectativas con la realidad?

Creo que el desarrollo personal.

- ¿En qué situación personal te encontrabas en ese momento?

Era muy joven en relación a lo que se estaba viendo para un centro urbano de la ciudad de León, y yo creo que con diferencia era la directora más joven. O sea, llega un momento en que es muy curioso cómo esto no se planteaba por relacionarlo también con lo que es la empresa pública. Se planteaba como una persona en la dirección muy joven, desde los parámetros de empresa pública, sin embargo desde empresa privada sería más mayor, porque yo tenía 35 años. Entonces, entonces era muy curiosa cómo para un colegio público era como muy joven para acceder con 35 años a la dirección de un centro de ciudad grande y tal, y sin embargo yo, bueno pues por relaciones personales veía que para la empresa privada, con 35 años estás sobrada.

- ¿Te había sido muy difícil tomar la decisión?

No, creo que no. En los centros públicos, de manera general suele haber un vacío de liderazgo para asumir este tipo de funciones, entonces, pues ante ese vacío no.

- ¿Cuáles fueron los principales problemas que se te plantearon ala hora de tomar la decisión?

¿A la hora de tomar la decisión problemas? Es que no tuve. No había candidatura alternativa, por lo tanto no tenía el problema del enfrentamiento a otra persona. No tuve ningún problema para formar el equipo y yo creo que en un inicio el mayor problema que puede haber es dar un cambio a la trayectoria del centro, como todo cambio. Entonces, hay que asumir y pensar que las otras personas que han formado parte del equipo anterior, siguen en el centro, entonces, tú vienes con mucha fuerza, con mucho dinamismo, y entonces todo eso genera unas pequeñas adaptaciones mutuas.

- Al cabo de los meses, ¿variaron las expectativas que tenías al principio? O en este momento ¿crees que las expectativas que tenías han cambiado o se te vinieron abajo?

No, no se me vinieron abajo y me fueron nutriendo, nutriendo hasta yo creo que el último año en el que yo ya sabía que a las dos candidaturas, es decir a los ocho años yo ya lo iba a dejar, y me fueron nutriendo, yo creo que di hasta el último día lo mejor de mí y además lo que es el colegio y toda la dinámica me reconfortaba

muchísimo. Entonces no fueron expectativas que no se cumplieren. Y en este momento, en este momento es que, eh..., no es lo que yo busco a nivel personal ni profesional, y por lo tanto es que no me atrae en absoluto.

- ¿Cuántos años ejerciste?

Ocho años.

- En este momento ¿te apetecería volver de nuevo?

No, no me apetecería, es más lo veo como, como un trabajo ya hecho y sería como repetir otra vez la asignatura, así que en absoluto. Teniendo además que cuenta que cuando lo abandoné me llevó como casi un año preparar a mi sucesor. Fue una decisión reposada y vamos repasada y relajada. Entonces estoy super tranquila, porque no hay duda de que son responsabilidades.

- Ya contaste antes si te había costado hacer el equipo directivo.

No, tuve que hacer un cambio a los dos años porque la persona que estaba de jefe de estudios pidió una licencia por estudios y no se sabía si iba a volver al mismo centro o no, entonces cambié la jefe de estudios y el secretario fue el mismo secretario durante los ocho años.

- ¿Qué predominaba en el equipo, hombres o mujeres?

Dos mujeres siempre y un hombre.

- ¿Y el hombre que cargo ocupaba?

Secretario. Yo creo que ahí sí que hay una connotación de género, lo he pensado muchas veces, porque lógicamente a la hora de elegir en el secretario tenía que pensar en una persona que realmente controlase mucho las nuevas tecnologías y no encontraba ese perfil en mujer. Tampoco hubiese sido adecuado que de los tres cargos hubiese elegido y las tres hubiésemos sido mujeres. Pero desde luego para mí el perfil era alguien que controlara perfectamente el tema informático, porque queríamos informatizar varias áreas del colegio, y ese perfil sólo lo encontré en hombres.

- Tradicionalmente se ha observado que los equipos directivos suelen estar integrados por hombres y cuando hay una mujer esta suele ocupar el cargo de secretaria.

Podría hacer un análisis ahora de eso, y es que el secretario dentro del equipo directivo es el que menos responsabilidad tiene y el que hacer las tareas de gestión de padres y de gestión de tal, y muchas veces desde ese punto de vista de la responsabilidad es lo más leve, con lo cual si pensamos que los cargos directivos se ubican siempre en hombres, hombres por cese, por nota, la fuerza, la seguridad, el no sé qué, efectivamente ahí el papel de la secretaria sería como más acertado a lo que socialmente se tiene considerado. Aunque ya te digo que para mí fue lo contrario, fue ver lo que necesito, lo que necesito es esto, y fue una pena entender que en aquel tiempo realmente no había mujeres preparadas así.

- Las decisiones que tomaste de gestión del centro ¿eran de carácter individual o colegiadas con el resto de tus compañeros?

Hombre, yo creo que es una decisión colegiada con el resto del equipo directivo, pero también hay que saber diferenciar que esa colegiación está doblegada a la persona que ejerce la dirección. Osea, que casi el equipo, salvo que seas una persona extremista y radical, lo que viene es a confirmar, reafirmar y dar solidez a las decisiones que se toman unipersonalmente.

- Entonces en tu caso, en cierta medida ¿consideras que se debe asumir en ocasiones la responsabilidad individualmente?

Sí.

- ¿Qué crees los hombres aceptan de igual modo si la decisión proviene de la mujer o del hombre?

Mi percepción, en lo que me compete y a tiempo pasado, eh. Aquí, en este colegio, es curiosa que siempre habían sido todas las directoras mujeres, yo había sido la tercera mujer directora, y la persona que me sustituyó a mí por primera vez es hombre. Con lo cual no había podido yo tener la posibilidad de poder observar la reacción de compañeros masculinos ante hombre o mujer director, ha sido la primera vez. Por eso digo que a toro pasado tengo que desde luego asumir que algunos hombres aceptan desde luego mucho más la dirección de hombres que de mujeres, porque han sido concretamente hombres que con las mujeres han ido dando los pequeños problemillas, la falta de asumir la autoridad. Pero yo pensaba que formaba parte de esa parte de ser hombre de la personalidad concreta de Fulanito y Menganito. Pero es ahora cuando veo que en la figura del hombre director, veo que se asume con más facilidad las tareas que dice. En estos dos últimos años es cuando me he dado cuenta de ello y he pensado, ¡jolin! Pues estos sí que asumen bien las decisiones, será porque vienen de otro hombre.

- ¿Cuáles fueron los principales problemas que tuviste en el desempeño de tu cargo?
¿Percibiste concretamente alguno que proviniera del hecho de ser mujer?

Yo creo que tanto como para destacar un problema no. Yo creo que no.

- En el supuesto de necesitar ayuda, ¿la buscabas o intentabas solucionarlo individualmente?

Yo creo que no se puede generalizar, en ocho años se ha dado un poco de todo. En términos generales yo creo que quien asume la dirección tiene que ejercer un cierto liderazgo, y ese liderazgo le lleva a en cantidad de momentos tomar decisiones unipersonales que lógicamente después refuerza y reafirma con su equipo, aunque no sea nada más que por que así está en el reglamento, que tienen que ser decisiones colegiadas y como tu equipo lo has nombrado tú, sería muy difícil encontrarte con alguien que te combatiera, ahora, lógicamente, a la hora de tomar esas decisiones hablas, comentas...

- ¿Consideras que has sido buena directora?

Yo creo que he sido muy buena directora, yo creo que he sido muy buena directora, no sólo porque hice mi trabajo lo mejor que pude hacerlo, dedicándole todas las horas sin escatimar un solo esfuerzo, sino porque vamos, me parece que la falsa modestia de negar hechos que a posteriori te comentan, me parece absurdo. Y entonces pues hoy todavía oyes a la gente que te dice nunca te agradeceremos todo lo que has hecho por el colegio. Entonces, yo estoy realmente satisfecha.

- ¿Crees que tus actividades como directora han repercutido en tus actividades familiares?

Hombre, pues yo pienso que sí, de cualquier manera el tiempo es limitado y si lo dedicas en exceso a un área otra área queda deficitaria. A nivel familiar, pues me parece que sí que lógicamente hubo un detrimento. Yo tengo claro que a mí, horas de mi ocio me ha quitado, pero no quiere decir que eso sea negativo, que yo lo considere negativo, ni mucho menos. El tiempo es limitado y si tú dedicas a tu trabajo más de seis horas que yo tengo la obligación de justificar, lógicamente de algún otro sitio salen, ahora, que eso no es negativo porque como yo te decía al principio, a mí la dirección me enriqueció personalmente y profesionalmente, entonces, estar dedicando horas a algo que te enriquece está bien.

- ¿Cómo repartías semanalmente las tareas que implicaba tu cargo?

No podría decirte ahora, eso me llevaría ahora un poco rebobinar y no podría decirte ahora. Cuando realmente te absorbe tu papel intentas no dejar ninguna tarea sin hacer, y normalmente depende de la semana, por ejemplo ahora que fue recientemente la "Semana cultural", pues te llevaba muchísimo tiempo la organización de esto. ¿Qué quiere decir? Que el resto de las cosas tenían que salir y lo hacían a base de dedicarle horas extra, entonces no sabría decirte.

- ¿Qué es lo que te ha enseñado el hecho de ejercer como directora?

Bueno ya las he manifestado, pero por ejemplo una lección, un enriquecimiento así como más señalado, más específico sería que cuando uno cree que es capaz de hacer algo, de ponerlo en práctica, te reafirma la respuesta de que has sido capaz, entonces eso para mí fue como la lección magistral que aprendí de la dirección, el asumir una responsabilidad de ese tipo y el acabar al cabo de los ocho años con la conciencia de que has sido capaz. Para mí ese fue como el objetivo logrado de más importancia. Después te reafirmas en cada día, en cada cosa, en ser capaz de ir a una reunión con el Director Provincial con objeto de conseguir que no te supriman una unidad y ver que eres capaz de conseguirlo, que eres capaz de "luchar a brazo partido" con tus superiores, y que no te amilanas y que sigues adelante. O el conseguir que conflictos de centro se pacifiquen y hacer de mediadora y de juez de paz entre padres y profesores, entonces todo eso...

- Si tuviera que dar un consejo a una persona que fuera a acceder al cargo de dirección y fuera mujer ¿qué le diría?

Si lo quiere ser ya quiere decir que ya tiene la fuerza interior y entiende que asume el papel. Y es que hay algo que se suele decir muy a la ligera y con lo que no estoy de acuerdo, que es: "cualquiera puede ser director/a". Yo creo que cualquiera no puede ser director/a hay que partir de una motivación clara que es, primero sé a lo que me enfrente y sé lo que significa. Y ¿consejos? ¿qué consejo podría dar? Bueno pues a lo mejor un consejo... voy a dar un consejo que no fui capaz de hacer y que a lo mejor, bueno pues me hubiese gustado que me lo hubiesen dicho. El consejo de que puede funcionar el centro perfectamente aunque tú delegues funciones. A mí me costaba mucho delegar, con lo cual me cargaba mucho más de trabajo. Entonces me parece un consejo importante, que puedes delegar, que todo el panel de actividades que tú tienes, no quiere decir que tú estés presente para estar tranquilo, puedes hacer una delegación sin pensar que por eso el centro no funcione igual de bien. En segundo lugar que, tienes que asumir que al cien por cien de personal con el que vas a relacionarte, no vas a contentar, y eso no te tiene que frustrar, ni te tiene que restar fuerzas ni tu equilibrio ni tu liderazgo. Asumir eso. A mí eso tampoco me lo dijeron con lo cual tuve un desgaste de energía... no tuve grandes problemas, ojo, porque de hecho en las dos veces que me presenté salí por unanimidad, y una tercera que lo hubiera hecho, hubiese salido, pero sí que me restaba a mí energía personal cuando tenía que enfrentarme con alguien y sabía que lo que tenía que decir no gustaba. A lo mejor esos son los dos mejores consejos.

- ¿De todas las funciones que conlleva el cargo de dirección, a cuál te dedicas mejor?

Me parece que la principal función para mí es el liderazgo pedagógico. Creo que la gestión pues más o menos puede... la gestión económica, la gestión de recursos, la gestión tal puede darse. Porque luego además, alrededor del liderazgo pedagógico se mueve todo, y si haces un buen liderazgo pedagógico entonces movilizas la gestión económica en función de recursos que faciliten esta función. Para mí es el liderazgo pedagógico. Creo que el director que tiene más el perfil de gestor, económico, y tal... ese perfil de director que no está especificado por ley pero que es más gestor de recursos, gestor administrativo, gestor, yo no lo comparto tanto, me parece que lo más importante es el liderazgo pedagógico. Lo que tenemos que dar es calidad a los alumnos pedagógicamente hablando, y sobre todo ser modelo, no puedes hacer el liderazgo pedagógico sin ser modelo en el área lectiva que tú tienes.

- ¿Por qué crees que las mujeres no quieren acceder a este tipo de cargos?

Hombre yo espero que eso esté cambiando, pero me parece que socialmente todos llevamos una carga de, yo diría ADN social, que te está impidiendo pues enfrentarte libremente a este tipo de cargos.

- ¿Crees que el liderazgo es valorado por compañeros y compañeras?

Yo creo que sí, desde mi experiencia creo que sí.

- ¿Qué competencias reseñarías como más importantes en una persona que ejerza el liderazgo?

El tener unas aptitudes, unas cualidades de líder es básico, y ya ahí van incluidas. Luego yo también creo que tiene que tener una capacidad de resolver conflictos sin desgastarse y sin enfrentamientos. Tiene que ser una persona cualificada.

- ¿Crees que las concepciones tradicionales de la mujer influyen negativamente para aceptar cargos de dirección?

Yo creo que la mujer nos negamos, y la sociedad tradicionalmente. Nos está condicionando la sociedad para que la mujer al igual que el hombre pueda acceder a este tipo de cargos, pero tiene que haber un peso de años y años que influya porque sino, si estadísticamente son más los hombres que acceden que las mujeres, pues por algo será. A mi no me corresponde analizar ni sé, y lo he pensado, pero algo tiene que estar incidiendo. De todos modos es cierto que algo está cambiando y que tiene que cambiar, pero hay algo que está incidiendo.

- *Mayoritariamente ¿qué se nombran más hombres o mujeres?*

De lo que yo tengo como experiencia, a medida que va subiendo la escala jerárquica hay muchos más hombres que mujeres. Yo estuve en un curso de "Calidad Educativa" que era sólo para directores/as, inspectores/as, y te extrañaba ver mesas y mesas sólo con hombres. Algo está influyendo, pero no sólo a nivel público, sino también privado.

- ¿Existe una especie de acción discriminatoria hacia la mujer en estos cargos?

Explícitamente yo creo que no, yo no puedo decir que tuviera ningún problema por ser mujer ni que hubiera alguna connotación machista en el claustro... no, yo no puedo decir esto, lo que pasa es que globalmente sí se analiza esto algo tiene que estar ocurriendo. Yo creo que en definitiva, socialmente no se apoya a la mujer como se le debería de apoyar, entonces hay algo que hace que fluya negativamente.

- ¿Crees que el hombre está más capacitado para desarrollar ese papel?

No, de ninguna manera, yo creo..., vamos no quiero ser extremista, pero de entrada me sale ¡Todo lo contrario! También es que vivimos en un momento que parece que tenemos que tener acciones positivas a favor de la mujer, pero de entrada me sale: Todo lo contrario. De ninguna de las maneras. Los hombres que están en el papel de ver a la mujer como igual, yo conozco dos casos, pero dos casos recientes, de empresarios que me dicen que prefieren contratar mujeres que hombres. Son muchos más responsables, mucho más creativas, le dan más importancia al trabajo... y te estoy hablando de empresas de trabajo técnico, o sea que los hombres que han llegado a asumir la igualdad, justo se inclinan por la mujer.

- ¿Se te ocurre algo que añadir al respecto de cara al cambio?

No se me ocurre salvo solicitar a quien competa una reflexión acerca del tema. Te voy a contar concretamente una anécdota; todas las empresas que se han entendido como para hombres, cuesta que sufran ese cambio. Yo el otro día tuve que poner el grito en el cielo cuando se buscaba una persona que hiciese un curso para ser responsable de los medios informáticos, entonces yo obviamente se lo dije abiertamente a todo el grupo, me explico, abiertamente a todo el claustro, como todo el mundo es reticente en principio a hacer ese curso, entonces esa persona que es hombre, intenta convencer ya de tú a tú a personas para que lo hagan, y da la casualidad de que el convencimiento se lo hace sólo a los hombres. Cuando yo me entero personalmente digo "¡jojo!" si vas a convencer personalmente aquí tienes esta mujer, esta otra, esta otra que tienen las mismas cualidades que pueden tener los hombres. Entonces, pues es esa reflexión a gran escala de que tenemos que ser un poco críticos y ver que nuestras actitudes en el día a día no estás favoreciendo, porque claro, esta persona no había caído, y yo le dije: "pero fíjate, se lo has propuesto a este hombre y a este otro, ¿pero que pasa con esta mujer y con esta otra?". Él dijo que lo había dicho para todo el mundo, sí, pero cuando hay que hacer una acción positiva a favor de, entonces ¿qué pasa?

DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha: 6 de febrero de 2004; Duración de la entrevista: 0:53:22 minutos

Identificación: LJR.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: seis años

Responsabilidades familiares: cuatro hijos

DATOS DEL CENTRO

Centro de Profesores.

- ¿Cuáles han sido tus expectativas a la hora de acceder a un cargo directivo?

En el caso de este cargo concretamente, en este caso, bueno, yo había estado como usuaria participando en algunos cursos del Centro de Profesores y me había parecido que era una labor interesante, pero también me había parecido que se hacía un poco descoordinadamente por el propio Centro de Profesores, entonces yo llevaba un poco la idea, la idea que llevaba era la de conseguir crear un equipo de trabajo entre los asesores. Los asesores que yo tenía allí asignados en el Centro de Profesores pues eran un máximo de dieciséis y un mínimo de doce. Era un número, yo creo que muy idóneo para poder formar un equipo coherente. Y honradamente, no era un equipo cuando yo entré, yo, eso era lo que más quería yo, hacer que trabajaran en equipo y que se enriquecieran unos a otros.

- ¿Había alguna circunstancia personal o familiar en ese momento?

Bueno sí, por supuesto. Yo en ese momento tenía ya a los niños un poco mayores. Seguramente que no lo habría podido hacer unos años antes, porque bueno, sabes que tengo cuatro hijos y mientras eran muy pequeños el Centro de Profesores tenía el horario partido, yo tenía que estar allí por la mañana, no muy pronto, pero estaba hasta las dos y pico, y luego por la tarde, tampoco ibas muy pronto, ibas a lo mejor a las cinco, pero luego te quedabas a lo mejor hasta las diez. Entonces eso hubiera sido terrible, no hubiera podido hacerlo. Por otra parte el otro aspecto es que a mí esto del trabajo en equipo me interesó siempre muchísimo, y acababa de tener una experiencia negativa en mi propio instituto, entonces salió la plaza del CEP y pensé en intentarlo, lo había intentado desde el departamento y... bueno, fue un desastre. Entonces pensé que podía ser una oportunidad intentarlo en otro lado. Fueron esas dos cosas las que me hicieron... una la posibilidad de que los niños ya eran mayores y no dependían tanto de mí y la otra ésta..

- ¿Fue difícil tomar la decisión de acceder?

No, porque como estaba dentro de mí, no, a lo mejor soy poco modesta en esto, pero me parecía que era algo que estaba dentro de mis posibilidades, y bueno presenté los papeles. Había otra persona y nos ofrecían un proyecto, puntuaba también el currículum, y... bueno, éramos dos y yo no sé cómo irían las votaciones, pero bueno sé que me lo asignaron a mí.

- ¿Qué problemas has encontrado en el ejercicio directivo?

Como tú investigación está un poco enfocada al problema de ser mujer, pues tengo que decir que sí que me encontré con un par de asesores muy machistas que les molestaba mucho que les mandara una mujer. Lo que ocurre es que como dentro del funcionariado, como funcionaria, las dificultades que puede tener en la empresa libre una mujer para acceder a un cargo, no las tenemos, porque claro, decimos, yo presenté mi currículum, la otra persona que se presentaba era un hombre, yo no sé cómo serían los proyectos, él podía tener mejor proyecto que yo. El currículum que es algo objetivo, yo lo tenía indudablemente mejor que él, entonces claro, daba igual que fuera hombre o no, me lo tenían que dar porque si no yo hubiera impugnado aquello, hubiera sacado... ¿me entiendes? Ahora, luego también es cierto que tuve dentro del equipo, había una mayoría de hombres, y hubo quienes me aceptaron

muy bien, pero hubo dos que no y se les notaba muchísimo que les molestaba que yo estuviera "dirigiendo el cotarro".

- ¿Percibirías igual las expectativas que tuviste en su momento o te parecerían ahora distintas?

Pues hombre, depende porque la situación de ahora del Centro de profesores ahora es muy diferente. Entonces en aquel momento fue muy interesante porque estaba implantándose la LOGSE, el próximo ministerio exigía de los Centros de Profesores un esfuerzo de... vamos a llamarlo "propaganda", eran cursos muy orientados a que es profesorado fuera conociendo los distintos puntos de la ley, las novedades que traía respecto de la docencia, y entonces eso exigió efectivamente mucho esfuerzo y exigió efectivamente mucho trabajo en equipo. Yo no sé si conseguimos trabajar al cien por cien, pero sí que se consiguió bastante. Entonces si yo ahora mismo fuera a este centro que ha cambiado mucho su orientación... yo sé que ahora por ejemplo contratan cursos con academias, lo que era impensable en ese momento. En ese momento éramos los propios asesores y la directora los que actuábamos como docentes, ¡hombre, traíamos ponentes! Y ponentes que fueran un poco más expertos, pero trabajábamos mucho de esa forma. Ahora sé que son más sectores, entonces ahora a mí posiblemente no me interesaría.

- ¿Te costó completar el equipo directivo? ¿Predominaban los hombres o las mujeres?

Era, es muy particular el Centro de Profesores, porque en el Centro de Profesores no hay equipo directivo, la directora o director tiene que llevar también las cuentas, por lo tanto es también el secretario, y tiene que hacerlo prácticamente todo. Lo que hay es un consejo asesor que es un apoyo para el director. Recae prácticamente todo el trabajo sobre el director.

- ¿Cambió la actitud de alguno de los compañeros por ser mujer?

Sí, además es que el otro que se había presentado era ya asesor del Centro, entonces a ellos les parecía como más adecuado que fuera uno de dentro el que lo llevara y no yo que conocía el tema y me conocían de verme en cursos y tal, pero claro, yo no estaba dentro. Y sí el venir de fuera supuso un poco de problema. Bueno para mí eso... yo lo que hice fue estar tres o cuatro meses en las reuniones estar más como observadora que como toma de decisiones por mi parte, o sea, si no tenía más remedio cuando las cosas no iban bien, entonces sí hacía alguna anotación, pero si no era una mera observadora, observaba y escuchaba mucho, porque además yo no conocía a la mayor parte de los asesores, conocía a algunos con los que había tenido relación, pero a la mayor parte yo no los conocía. Y luego ya fue cuando empecé ya más haciendo yo.

- ¿Tomabas las decisiones a título individual o colegiadamente?

Yo procuré... mira, teníamos una reunión semanal siempre, esa reunión era del completo, o sea, era de todos los asesores con la dirección, y era una reunión en que ni siquiera acudían los asesores que no eran consejeros a esa reunión. Se hacía una reunión todas las semanas para planificar un poco el trabajo, para planificar los cursos, para evaluar cómo se acababa. Entonces en esta reunión, yo procuraba que fuera en las que se tomaban las decisiones y procuraba que las decisiones fueran consensuadas, porque como a mí lo que me interesaba era se implicaran en el trabajo como equipo, soy consciente en que una decisión en que no te has implicado es muy difícil que te implique al ejecutarla. Entonces intentaba que fuera así. Ahora, claro, puesto que la responsabilidad última era mía... pues eso. De todas formas hay formas de que las decisiones se tomen...

- ¿Crees que se aceptan de igual grado las decisiones que provienen de un hombre que las que lo hacen de una mujer?

Pues depende, según quien, evidentemente según quien. Yo no tuve demasiados problemas, pero hubo quien, concretamente una de esas personas un día la llamé al despacho y le dije: "oye, mira hay esto, si quieres seguir aquí pues sabes que yo no me voy a ir de la dirección". Nunca estuvo a gusto, de hecho cuando pudo pedir el traslado lo pidió, pero... quitando esta persona... yo creo que él también se descubrió mucho porque así como el otro pues pronto ya aceptó e incluso fue a hablar conmigo y me dijo: "mira, te tengo que decir que me opuse, que no quería, pero creo que ahora la cosa va bien, estoy contento..." uno de ellos a los tres o cuatro meses vino a mi despacho y me contó esto, pero el otro fue siempre una rémora porque no lo aceptaba.

- ¿Esto fue por el hecho de ser tú mujer o por ser como la oposición para él?

No, era el típico machista que no aceptaba a una mujer. Ni siquiera había sido el otro que había concurrido, lo que pasa es que le molestaba que le mandara una chica.

- ¿Qué problemas o límites encontraste por el hecho de ser mujer en el ejercicio de esas funciones?

Yo creo que en el mundo del funcionariado, vuelvo otra vez a decir lo mismo que antes, limitaciones porque seas mujer son difíciles de encontrar, puede haber alguna por alguna persona, pero, no por la duda de la función pública, no encuentras limitaciones, está igual de abierta a un hombre que a una mujer. Yo creo que las mayores limitaciones vienen por las cargas familiares que se puedan presentar, creo que eso es mucho más difícil de solucionar. Acabo de decirte, yo no hubiera optado al cargo pues simplemente seis años antes de lo que lo hice porque entonces eran mucho más pequeños mis hijos, en cambio eso un hombre no se lo plantea.

- Cuando tenías algún problema, ¿a quién acudías para tomar decisiones?

Yo tenía a algunos de los asesores/as más afines y que sabía que me iban a apoyar incondicionalmente, y de hecho a ellos recurría habitualmente. Sé que opinaban muy parecido a lo que yo podía opinar, entonces los problemas que teníamos planteados a la hora de ir a la reunión iban ya un poco como la seda.

- ¿Estas satisfecha de tu labor? ¿En que crees que se ha basado esa calidad?

Yo, claro, puede parecer presuntuoso, pero lo cierto es que sí que quedé bastante contenta de esos años, así como también posiblemente agoté el ciclo y efectivamente me marché voluntariamente cuando me pareció que lo había agotado, pero sí que estoy bastante contenta porque lo cierto es que la expectativa que llevaba de trabajar en equipo, lo conseguí. Hubo uno de aquellos años primeros que tuvimos que atender a casi treinta proyectos de formación en centros en un solo curso y aquello sólo lo podíamos hacer porque por ejemplo el CEP de Astorga, tenía períodos de formación en el Centro, entonces se trajo a un inspector de Valladolid que era un experto y les llevó el proyecto. Pero nosotros no podíamos atender a treinta proyectos, porque además no había dinero para ello. Y lo hicimos especializándonos nosotros, pagando las sesiones, especializándonos en pequeños grupos, cada uno en una parte, y así lo fuimos haciendo. Luego eso al mismo tiempo lo hacíamos en formación interna, hacíamos formación interna que el grupo que había preparado un determinado tema, pues, se lo daba a los demás para que tampoco quedara cojo en ese tema y tuviera la visión de grupo. Y bueno, tengo que decir que los asesores que vivieron aquella experiencia conmigo, todavía pues ayer me he encontrado con una, me paran por la calle y me dicen que fue estupendo, que fue maravilloso y que están contentísimas de haberlo vivido. Y bueno, quizás a lo mejor soy poco modesta pero estoy contenta.

- Semanalmente de esas posibles actividades que tuviste que ejercer ¿sobre cuáles crees que habría que incidir más directamente?

Yo lo administrativo como me gusta muy poco, pues procuraba dedicarle lo mínimo. Yo creo que con un diez por ciento del tiempo lo despachaba. También tengo que decir que conté con una administrativa, una secretaria que todavía está allí y que es estupenda y que congenió mucho conmigo, entonces muchas cosas que eran "sota, caballo y rey"... hombre las cosas que eran más complicadas no tenía más remedio que hacerlos yo, o los temas del dinero que la firma que estaba reconocida era la mía... pero vamos, normalmente eso lo despachaba rápidamente. Yo siempre dediqué la mayor parte de mi tiempo a lo que era propiamente el liderazgo porque la docencia directa con el profesorado tampoco era una función específica de la dirección. Sí que me impliqué en algunos Proyectos de Centro, en algunos cursos que específicamente casi tenía determinado que fuera la directora la que los llevara, como eran cursos para equipos directivos, para formar a gente para acceder a los cargos directivos, esos sí que los tenía que hacer la directora y un inspector. Pero si no, yo procuraba dedicar más tiempo a lo otro, porque la verdad es que sí que hacía falta. Cuando llegué allí eran unas individualidades muy buenas, porque la verdad es que los asesores estaban muy bien preparados, pero eran unas individualidades, cada uno con su parcelita y nada más. Claro, eso llevó muchas horas de reunión y de preparación.

- ¿Qué es lo que más te ha enseñado la experiencia?

Yo creo que lo más significativo es que la gente escucha muy poco y que cuando descubren que les escuchas se contienen mucho de decir tonterías. Además que muchas veces ocurrió en las reuniones era como: "¡ah! Te enteraste". Siempre me gustó mucho escuchar y desde esa experiencia me pareció importantísimo para saber llevar un poco la voz cantante, aunque bueno, es un contrasentido pero es así.

- Si alguien quisiese acceder al cargo ¿Qué consejo le darías?

Bueno pues... que no se lo plantee como un mando porque es una dirección muy diferente a la de un instituto, tú en un instituto diriges a alumnos y el grupo de profesores, realmente tienes muy poca capacidad de dirección sobre ellos, en cambio, ahí diriges a un grupo de asesores que son profesores y un poco más, porque son gente que se han formado para ser un poco más, son bastante susceptibles, entonces hay que contar con su opinión siempre, aunque luego no siempre la puedas respetar y tengas que convencerles de que bueno, que no es a veces lo mejor. Es una dirección que hay que llevar con mucha mano izquierda porque son gente muy susceptible.

- ¿Qué aspectos consideras que son los más importantes a la hora de ejercer la función directiva?

Yo creo que la coordinación, la coordinación y después la representatividad. Sí que es verdad que había ocasiones en que tenías que ir como directora del CEP, bueno pues a reuniones que llevaban tiempo, pero a mí me parece como más importante la coordinación pedagógica.

- ¿A que crees que se debe el no querer acceder en esta momento a los cargos directivos?

Bueno, yo creo que por norma, por una parte están todas esas complicaciones personales y familiares que tenemos, que siguen estando ahí y que es una tontería ignorarlas. Yo creo que todavía hoy se sigue pensando que si el niño está enfermo, sea la madre la que pida el permiso, y no el padre, y por otra parte, hay algo que eso sería problemas femeninos, problemas que vienen exclusivamente por ser mujer. Y por otra parte, otro problema es el hecho de que la dirección de los centros cada vez es un poco más complicada, cada vez la enseñanza está más difícil por el tipo de alumnado que nos está llegando, e igual no está lo suficientemente compensada. No me refiero al aspecto económico, porque no es sólo el aspecto económico, te pueden compensar otros aspectos como el reconocimiento profesional o bueno... cosas de ese tipo.

- ¿Consideras que es un trabajo suficientemente valorado por los compañeros?

Yo creo que no, yo creo que en general hasta que no se pasa por ello no se dan cuenta de las dificultades que tienen, entonces, igual sólo ven ese tipo de ventajas entre comillas que a algunos les puede gustar, como es el que figues porque te manden la invitación por ejemplo para que acudas a muchos actos culturales y que, y que estás muchas horas que ellos están delante de la gente y que tú estás en el despacho y que piensan que estás descansando. Cosas de ese tipo, hasta que la gente no pasa por un cargo directivo, yo creo que no las valoran. Los compañeros no lo valoran.

- ¿Qué competencias crees que son determinantes para ocupar cargos de gestión en el sentido de dirección?

Bueno creo que hay que tener por supuesto capacidad de decisión e incluso muchas veces improvisar. A veces tienes que tomar una decisión y no puedes esperar a que te digan, entonces, parece dicho así como que fuera una "perogrullada", si estás en un puesto de dirección necesitas capacidad de decidir, pero bueno, mucha gente ocupa puestos de dirección y no tienen capacidad de decisión. Luego hay que tener también, yo creo, un poquito de "concha de galápago" para que no te dé, no te afecte demasiado cuando tengas un inconveniente, porque los inconvenientes van a aparecer. Yo sé de alguna compañera, que era chica también, que ejerciendo una dirección se echaba a llorar de vez en cuando delante del equipo directivo. A mí eso, pues me parece que no puede hacerse, entonces claro, quiero decir que hay que tener una cierta dureza de carácter, pero al mismo tiempo, suavidad en las formas. No se puede mandar con dureza porque eso no lo acepta nadie. Entonces aunque tú tengas la capacidad de tomar decisiones, y también seas un poquito dura en el sentido de que no te afecte demasiado un contratiempo, pero te digo que hay que hacerlo de una forma que bueno... La autoridad moral también creo que es importante. Si tus compañeros no te ven con, bueno pues eso, que tienes... no te aceptan.

- ¿En qué sentido crees que hay una inercia hacia las mujeres para que ejerzan un cargo directivo?

Un poquitín sí, porque bueno pasando ya de lo del Centro de Profesores, porque ahí era un lugar donde se optaba por ir , en el instituto en el que yo he estado la mayor parte de mi tiempo, teníamos la costumbre de un grupo de la gente que estaba más implicada, esto es una anécdota, pero es un poco por la pregunta que me haces, la gente que estaba más implicada en el centro, pues porque eran más antiguos y tal, cuando llegó la hora de hacer la elección el director, solíamos reunirnos en una comida de trabajo y hablábamos un poco sobre quién podía ser... yo me doy cuenta de que en esa comida, bueno había siempre más señores que señoras en ella, eso también es verdad, pero siempre salían muchas más propuestas de nombres de señores que de señoras para el cargo de director. Luego ya los otros cargos, pues bueno... ya podían ser secretaria y tal. Y es muy curioso porque cuando una mujer proponía el nombre de una mujer, caía como de sorpresa, y son gente que en la vida se reconocerían como machistas, y además ellos, a los mejor no lo son.

- ¿Por qué los equipos directivos se componen tradicionalmente así?

Yo creo que el hombre es un poquito más ambicioso, el hombre pelea más por el cargo. La mujer, bueno pues puede ocurrir que sí, que le guste, que se sienta capacitada, pero normalmente yo creo que el hombre es más proclive a presentarse. Quizás sea que nosotras tenemos... a lo mejor... yo creo que hay una cosa muy clara y es que para nosotras el trabajo es una parte de nuestra vida, pero no la parte más importante. Y para muchos hombres, no digo para todos, generalizar en esto es una tontería, también habrá mujeres que sean ambiciosas, pero bueno, para la mayoría de los hombres el trabajo forma una parte clave de su vida, y eso es un factor importantísimo de que a él le importe más ascender en el trabajo, tener un cargo... porque para nosotras, yo, tengo que decir que desde muy joven empecé a tener cargos, pero sin embargo, para mí siempre ha sido mucho más importante mi familia.

- ¿Te parece más indicado el hombre que la mujer para ocupar cargos directivos?

Pues yo creo que no. Honradamente creo que no. Yo no me atrevería a decir que sea un sexo más indicado que otro, yo lo que creo es que si el hombre se comporta como hombre, y la mujer se comporta como mujer, otra cosa es que la mujer quiera imitar los modos de hacer del hombre. Yo creo que si cada uno hace lo que por su carácter le corresponde, hay muchísimos cargos en que la mujer puede hacer mejor papel que el hombre. ¿por qué razón? Pues porque resulta que como te decía antes, nosotras somos más suaves en decir las cosas. A lo mejor las decimos con más diplomacia, más rodeo, incluso al hablar no somos tan directas. Yo no digo que la mujer pueda mandar más, digo que a lo mejor el cargo directivo lo lleva mejor, es distinto, mandar a lo mejor manda mejor el hombre, pero no es así. Yo creo que en la dirección está tan capacitada la mujer como el hombre.

ENTREVISTA LJC

DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha: Jueves, 4 de marzo de 2004; Duración de la entrevista: 1:12:04.

Identificación: LJC.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: nueve años.

Responsabilidades familiares: Sí.

DATOS DEL CENTRO

Colegio Rural Agrupado.

Alumnado: 16 unidades. Profesorado: 17

- ¿Qué es lo que te animó a presentarte al cargo directivo?

Bueno, yo en principio no me presenté, en un principio, cuando se creó el CRA, me lo propusieron, y bueno, lo acepté y entonces porque yo quería que funcionara un poco el colegio, y que funcionara un poco bien, y parece que... como yo quería que funcionara.

- ¿Cuáles eran tus expectativas previas a la dirección?

Pues bueno, las expectativas mías eran más que nada para que funcionara el centro, no para ascender. Yo creo que a mí me motivaba el centro..

- ¿En qué situación personal te encontrabas en ese momento?

En ese momento no, en otro momento anterior sí que podía haber algún motivo para no presentarme, para no hacerme cargo de ese trabajo. Pero en ese momento ya tenía a los hijos mayores y ya no dependían tanto de mí. Entonces... no había ningún motivo que me lo impidiera. Podía dedicarle tiempo, yo sabía que podía dedicarle tiempo, porque en definitiva a estos cargos hay que dedicarles tiempo, y horas y... eso lo quitas evidentemente de tu casa y de tus hijos.

- ¿Te resultó muy difícil tomar la decisión?

No, no me resultó difícil porque además en ese momento, me habían elegido, estuve dos o tres años, y luego sí ya tuve que presentarme, presentar el proyecto, pero entonces ya lo tenía con más facilidad, ya lo tenía en marcha y, por eso seguí.

- ¿Cuáles fueron los principales problemas que se te plantearon ala hora de atender el cargo?

Pues en principio ninguna, de todas formas, no lo sé porque este ha sido un colegio en el que no ha habido una problemática ni por parte de los compañeros que a veces es lo que más te tira para atrás, a veces si hay amistad o grupos... a veces eso te puede retener un poco y dices, mira lo dejo y... pero bueno que es como muy cómodo y no hay enfrentamientos, ni problemas. Y luego de tipo familiar, pues como te dije antes ya notenía muchos.

- Al cabo de los meses ¿variaron las expectativas que tenías al principio? O en este momento ¿crees que las expectativas que tenías han cambiado o se te vinieron abajo?

No se han desvanecido, pero... como que ya estoy cansada, aunque se lleva bien y es cómodo, pero... como que llevo ya nueve años, y entonces como que ya estoy un poco cansada... y de todas maneras, bueno, la administración últimamente como que ya no facilita las cosas. Entonces te cansas ya de estar peleando y no conseguirlo a lo mejor, y cada vez te van reduciendo más a lo mejor... sobre todo los recursos humanos, y claro llega un momento en que dices, para qué estoy peleando.

Es que si estás peleando por una parte con los compañeros que te exigen, que tiene que estar todo cubierto, y por otra parte está la administración... entonces estás en el medio, que la administración no te concede y los compañeros te exigen. Entonces cuando no puedes... la verdad es que a lo mejor hay otras personas que... no sé a lo mejor si fueran los primeros años, seguiría peleando y manifestándolo donde fuera y donde tuviera que llegar, pero yo creo que llega ya un momento que dices, bueno pues que venga otro y a ver si lo hace mejor.

- ¿Tuviste problemas a la hora de completar el equipo directivo?

No, no. Yo a las que se lo propuse lo aceptaron bien. Son otras dos mujeres también.

- ¿Qué predominaba en el equipo directivo, hombres o mujeres?

Somos las tres mujeres, la secretaria y la jefa de estudios. De todas formas no es por nada. Éramos en un principio cuando lo constituimos veintiocho maestros, entonces había tres hombres. Si de veintiocho mujeres y tres hombres, va a ser el equipo directivo de hombres también... yo creo que tenemos la suficiente valía para llevar esto.

- Aunque ya lo comentaste, en cuanto a tus expectativas por ser mujer ¿han variado en algo?

No, ni dentro ni fuera del cargo, no.

- ¿Qué es lo que más te ha compensado en todo este tiempo?

Yo para mí la satisfacción porque creo que está funcionado bien el colegio, y la satisfacción de mantener las relaciones humanas, que se han mantenido. Entonces es lo que más me ha compensado.

- ¿Y la que menos crees que te ha compensado?

Familiarmente. El tiempo que no le he dedicado a mi familia.

- Las relaciones con tus compañeros y compañeras ¿han variado?

Pues, los compañeros ya sabes, en cuanto pasa esa puerta y ven que ya te sientas aquí como que ya estás en otro nivel, y yo por mi parte no he querido... vamos en ningún momento he pretendido... y las relaciones con ellos, yo creo que no ha existido mucha diferencia. Pero claro siempre hay esos que como directora parece como que, que hay que tomar decisiones y no siempre son al agrado de todos. Cuando tienes que tomar esas decisiones, evidentemente les gustan a algunos y a otros no. Y otros te exigen que si estás ahí tienes que decidir.

- Las decisiones que tomaste de gestión del centro ¿eran de carácter individual o colegiadas con el resto de tus compañeros?

De forma colegiada siempre.

- ¿Crees que eso va con tu forma de ser? ¿individualmente?

Sí, hombre, luego hay veces que yo intentaría tomar decisiones con todos los implicados, no sólo con el equipo directivo, pero... vamos, la experiencia me ha dicho que si lo llevo por ejemplo a tomar las decisiones en un grupo más grande, no me ha dado buen resultado, entonces hay algunas que simplemente desde el equipo directivo, pero siempre las tres.

- ¿Encontraste apoyo para solucionar problemas del centro de tipo disciplinario?

¿En cuanto a los alumnos? No, no, ten en cuenta que es un nivel de Primaria, y la disciplina en este tipo de colegios no se agrava tanto como en otro tipo de colegios como puede ser de Secundaria, porque no te apoyan los padres, o porque no te apoyan... este no es el caso. Los padres aquí están como muy vinculados, están en colaboración casi como si dijéramos diaria con la escuela. En todo momento los padres se enteran de lo que el hijo hace, o el padre se acerca y pregunta o viene por aquí. Y luego tampoco hemos tenido... bueno, hemos tenido algún problemilla, pero vamos que no se puede decir que hayan sido problemas... y luego... vamos que no es el tipo de centro que...

- Crees que el hecho de que venga una orden o una aceptación, ¿se aceptaría de mejor grado por el hecho de ser hombre o mujer?

Yo es que personalmente creo que no. Yo, yo, la reacción mía, y vamos, yo por lo que he visto, lo que he visto en este colegio y en el caso que yo estoy... que me toca a mí no veo que venga esa incidencia porque venga de un hombre o mía en este caso que soy la directora.

- ¿Qué problemas te has encontrado más frecuentemente en este tiempo?

Pues... yo qué sé... bueno en el desempeño del cargo, a veces es tomar algunas decisiones que sabes que pueden afectar a los compañeros. A mí eso me... más que con los alumnos que como te he dicho no he encontrado problemas serios, pero vamos, a la hora de tomar alguna decisión referente a algún compañero sí que han sido los problemas que más me han afectado.

- ¿Podrías precisarlo con algún detalle, ejemplo...?

Sí, normalmente en todas las localidades hay dos unidades, una que sería de Infantil y otra de Primaria, pero claro, como el número de alumnos de un año para otro varía mucho, a lo mejor hay una clase de Infantil que se queda con dieciséis, otra de Primaria que tiene cinco. ¿Y qué haces ahí? Porque claro, si a una la dejas con dieciséis, y a la otra con cinco pues tienes que tomar unas decisiones que lógicamente a quien le vas a colocar más niños de los que le corresponden, pues no está conforme. Este sería por ejemplo a la hora de hacer los horarios una de las decisiones que a los mejor afectan a los compañeros y son las que más... incluso hay alguna que por ejemplo, he tenido algún año que dentro de los propios ciclos, por ejemplo en el primer ciclo de Primaria ¿para quién? Para una o para otra, y entonces el tener que hacerlo por escrito y el tener... pero bueno pero como la ley está ahí, está amparándote, no son decisiones que tomo porque sí o porque yo quiero, entonces, tampoco... son sí las decisiones que más cuestan. Con los padres no he tenido ningún problema, pero a la administración también la meto porque a veces si tuviera personal suficiente estos problemas no se darían, y a la hora de sustituir en este tipo de centros, también es bastante problemático, porque, claro, los tutores no pueden sustituir, aunque estén con dos niños, tienen que estar en su propio pueblo, y a lo mejor en otro pueblo necesito... entonces qué pasa, siempre los itinerantes, siempre nosotros. Nosotros tenemos una clase que dar, entonces por qué va a ser menos el inglés que las matemáticas que las dé el tutor, por qué va a quitar clases de inglés para sustituir. Y luego la administración que tampoco lo agiliza para nada. Entonces, nosotros ayer, empezó una baja y bien seguro, bueno a parte de que igual ya no la mandan porque es por quince días e igual el que quiera contestar cuando lo haga igual han pasado ya ocho días, entonces, ocho días ya que tenemos que estar... haciéndose cargo de las sustituciones. Todo el problema es porque no se considera una persona así para sustituciones, que luego se le podría dar otro tipo de funciones, de apoyos por ejemplo que se pudiera prescindir de ellos. Pero a la hora de sustituciones, que sepas que tienes una persona ahí, porque en los colegios completos, en la capital por ejemplo, siempre hay un especialista dando Educación Física y el tutor por ejemplo no tiene niños, entonces siempre hay de quien echar mano en ese momento, porque si a las diez o a las nueve, cuando lleguen dicen, pues falta... Fulano porque se puso enfermo, pues en ese momento vas a la lista y dices quién está libre, pues tú a sustituir a tal clase. Y en un CRA eso no, tiene que venir con antelación, y si no te llaman por la mañana a casa "oye que hoy me he levantado indispueta y no puedo ir", entonces ya empieza el teléfono, a llamar a éste, cambia las clases... y ya empezamos el trasiego... pero bueno, los acuerdos los hemos tomado entre todas, los que hemos tomado en el claustro, y dijimos, bueno vamos a establecer unos criterios que vamos a seguir, y como eso no está regulado en ningún sitio, sólo se dice que las harán los itinerantes que son los que tienen que itinerar. Pero claro, luego los itinerantes dicen "pero bueno ¿es que mi clase no se respeta?"

- ¿Cuándo hay problemas a quién sueles recurrir?

Sobre todo a las tres del equipo directivo.

- ¿Te consideras buena directora?

Yo no lo sé. No sé si yo podría decir eso, yo a los hechos me remito, yo creo que el ambiente es bueno, que se aceptan bien las decisiones, y no veo yo a la gente enfrentada, luego...

- ¿Crees que las ocupaciones domésticas y personales condicionan tu rendimiento profesional?

Ahora mismo no, pero en un principio sí por eso que te digo, porque al principio para desempeñar, cuando puse en marcha el CRA, hice muchas horas aquí después de trabajar, porque aparte, aparte teníamos clase, lo cual es otro punto a reivindicar ¿no? Un director que funcione bien, pues dedícate sólo a la dirección, y más en un CRA. En un principio sí que me afectó un poco porque estaba aquí y estaba allí. Que si habría ya llegado mi hija, que si tendría que estudiar...

- ¿Las actividades propias de tu cargo incidían negativamente en tu vida personal?

Sí, sí, de algún sitio hay que sacar. Claro, yo veía a las compañeras que a las cinco o cinco y media, cuando iban para casa y... pues yo todavía tenía cosas para hacer, o si tenía una reunión al día siguiente yo quería llevarla preparada, y ya sabes que aquí andamos también son las fechas... en tal fecha hay que mandar esto, en tal fecha esto otro... entonces, bueno, pues no te quedaba más remedio porque al día siguiente tenías que ir a clase, y luego llegar y preparar tu clase, entonces ¿cómo hacías esto?

- El reparto semanal de las tareas de la dirección ¿entre qué lo haces?

No lo tengo distribuido semanalmente, lo tengo distribuido desde el punto de que son dos días los que yo tengo de despacho, entonces, si se puede entender así, que yo dentro de la semana tengo tres días de clase y dos días a la dirección, pues esa es la distribución que tengo. En esos dos días que tengo para la dirección, pues voy sacando todo lo que tengo pendiente. Y bueno, cuando surgen un poco las cuestiones, si tienes que dedicarte esos días a la dirección, bueno, pues... cuando dedicas esos tres días a dar clase, ya no puedes dedicarte a otra cosa, o sea, no puedes dedicarte ni a ir a las localidades, ni a ver qué problema tienen allí, o ver que pasa con los padres del pueblo, o visitar a los alumnos... tiene que ser en esos dos días que dedico a la dirección.

- ¿Volvería a presentarse para ser nuevamente directora?

Pues ya si soy consecuyente con lo que te dije antes, ya me canso un poco, yo acabo el mandato en el 2004, el año que viene, y no tengo pensado volver a presentarme, yo las expectativas que tenía no eran de seguir a inspectora, ni puntos para subir... y no sé si me volvería a presentar después de que descansara, no te digo yo que no volviera a empezar de nuevo en otro colegio.

- ¿Qué es lo que más te ha enseñado como directora?

Pues no sé, se aprende de todo, pero no sé qué contestarte, he aprendido, pues no sé, a lo mejor a bajar un poco los humos, yo que quería comer y llevarlo todo por delante y se ha visto que no, que tengo que ir más despacio y pensando siempre en los demás.

- En el supuesto de que una compañera quisiera ser directora ¿Qué le dirías? ¿qué consejo le darías?

Pues no lo sé. Yo sobre todo estoy atendiendo a las relaciones humanas, es lo que más me preocupa. Y que no, ahí que no baje la guardia.

- ¿Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección?

Pues sobre todo el clima, el buen clima que pueda haber, y luego, bueno pues yo creo que habiendo buen clima y que todo el mundo esté contento, lo otro, ya viene por añadidura. El participar más en proyectos, la gente tiene más ganas de trabajar... y bueno, esto se va viendo después en el rendimiento también de los alumnos.

- ¿Crees que existen problemas para responsabilizarse de forma voluntaria de la dirección de los centros?

Sí, yo el motivo a mí personal, los problemas que sé que se han manifestado es que quitan horas de su familia para dedicarlas a la administración, y por otra parte, la administración está poniendo muchas trabas, trabas a la hora de dejar, de la autonomía de decisión de los colegios. No puedes decidir ya ni lo que quieres comprar, y por otra parte los recursos humanos que son bastante recortados. Esto está muy controlado ahora, y cada vez yo creo que tienden a controlar más este tipo de autonomía, aunque en la LOGSE figura dar más autonomía a los centros, eso no se ha desarrollado.

- ¿Y la LOCE cómo lo desarrolla?

Pues mira, yo te puedo decir que en Primaria no tiene tanta incidencia, no la he estudiado a fondo, pero bueno, lo que he visto así en plan resumido y tal. Y en Primaria no tiene tanta incidencia como en Secundaria, y en

Secundaria, como no la he mirado a fondo pues tampoco te puedo decir. Lo que sí estoy en contra es que por ejemplo intenten en Secundaria ir contra la música... tampoco lo veo porque hay que tener una cultura de todo.

- De cara a ocupar cargos directivos ¿crees que pudiese incidir negativamente?

No puedo contestarte porque no tengo conocimientos profundos del tema.

- ¿Crees que se valora suficientemente por parte de los compañeros/as la figura de la dirección?

No. No se valora.

¿Qué competencias o habilidades consideras que se harían básicas?

Como dice la frase esa de "saber mandar" yo creo que poco y también es difícil, es una habilidad que hay que tener. Una cosa es mandar, y otra cosa es mandar bien. No mandar desde el punto de vista de imponer, sino saber en cada momento... contactar con la gente, también el carácter, porque hay personas que por el carácter tampoco... hay que ser muy tolerante y muy ecuánime, y consecuente sobre todo, porque si unas veces dices una cosa y después dices otras...

¿Crees que tradicionalmente había una cierta percepción desfavorable hacia que las mujeres ocuparan estos cargos?

En mi caso, nosotras empezamos, y como en mi caso, nosotras nos referimos a la escuela. Primero desempeñabas un cargo lejos de lo que era tu núcleo familiar, el destino entonces siempre era lejos, entonces no quería nada más que salir de allí y venir pitando. Entonces, claro, cuanto menos tiempo estuvieras allí, mejor. Y por otra parte, cuando eres joven, parece que tienes como más... es cuando tienes niños, y los niños ya sabes que necesitan mucha dedicación, y claro como no tenías tiempo para dedicarlo a estas funciones, pues a algo tenías que renunciar, y a los hijos no ibas a renunciar.

Independientemente de estas razones ¿no habrá como otro tipo de inercia hacia que las mujeres no ocupen puestos directivos?

Yo creo que no es mi caso, porque yo no me conformo con poco, igual en casa que en el trabajo. Pero yo sí que veo una conformidad, igual que cuando reivindicamos algo, si hay que manifestarse... si conseguimos algo, mejor que mejor, pero conmigo no contéis mucho. Creo que es por lo cómodo que es que nos lo resuelvan, el hombre le puede dedicar más tiempo, entonces es mejor, nos lo da hecho. Los hombres ya sabemos que las funciones de padre las harán, pero le tienen que dedicar menos tiempo a los hijos, no están al cargo de ellos.

¿Crees que existe algún tipo de discriminación implícita o explícita hacia la mujer para acceder a los puestos directivos?

Yo creo que por parte de los hombres sí, yo tengo aquí algunos que piensan que seguro que estarían mejor ellos aquí.

¿Por qué crees que hay pocas mujeres en los equipos directivos y a qué atribuyes este hecho?

Pues es lo mismo que te he contestado, por la comodidad un poco y la implicación... nos implicamos poco, sí, igual a la hora de reivindicar otras cosas pues lo mismo.

¿A qué crees que se atribuye el hecho de que haya más mujeres secretarias que hombres?

¡Ah! Pues eso sí que no lo sé, a lo mejor es que un a tarea un poco más... o a los mejor es por lo que viene de tradición ya que el jefe siempre era hombre y la secretaria era mujer. Puede ser por eso.

¿Crees que ser hombre es mejor, más adecuado para desempeñar cargos directivos?

No, rotundamente no, por qué va a ser mejor.

¿Crees que las tareas domésticas influyen negativamente en la mujer a la hora de tener un cargo directivo?

No diría el total, porque habrá mujeres que no, pero un porcentaje muy elevado, yo diría que sí.

ENTREVISTA LJE

DATOS DE LA ENTREVISTA

Fecha: Miércoles 7 de abril de 2004; Duración de la entrevista: 0:45:12.

Identificación: LJE.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: cinco años

Responsabilidades familiares: Sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Educación Secundaria y Bachillerato.

Alumnado: 1.200 . Profesorado: 102 aproximadamente.

- ¿Cuáles eran tus expectativas cuando accediste a la dirección? Y ¿qué obstáculos encontraste?

Yo estuve ya muchos años como jefe de estudios. Estuve como jefe de estudios ya en este centro nueve años, entonces, yo creo que la expectativa que yo me marqué a la hora de acceder fue un poco el ambiente ¿no? El ambiente, pues te llevaba un poco hacia ella, y era como un reto porque en el centro, pues nunca había habido una mujer directora, o sea, siempre habían sido directores, y de hecho a mí eso me marcaba un poco, me daba un poco de respeto porque me parecía que era un poco menos que profanar un cargo de representación al que yo no sé por qué pero no querían hacer.

- ¿Fue muy difícil tomar la decisión?

Fui conducida un poco, y luego, la verdad es que en estos cargos siempre te tienes que apoyar un poco en un equipo, y si tienes un equipo que sabes que va responder, eso ya te da la pauta para decir sí, y yo lo cierto es que en ese sentido estaba como muy bien apoyada en el equipo que tenía, y por eso...

- ¿Cuáles fueron los principales problemas que se te plantearon ala hora de atender el cargo?

El problema mayor quizá, fue que la dirección anterior no asumía el dejarlo, entonces te colocaba un poco en situación que decías que parecía que ibas a desbancarle del puesto, y claro, yo eso tampoco lo quería. Pero bueno, la gente quería cambio y al final se resolvió todo.

- Al cabo de los meses ¿variaron las expectativas que tenías al principio? O en este momento ¿crees que las expectativas que tenías han cambiado o se te vinieron abajo?

Yo cuando accedí tenía las cosas muy claras, creí que se podían hacer unas cosas muy concretas. La verdad es que nos empeñamos en ellas, hicimos, el equipo entero, "funcionamos como una piña", unidos todos, y teníamos unos objetivos muy claros, y no fue cuestión de meses, la verdad es que la dirección del centro para cambiar algunas cosas necesita mucho tiempo. Pero la verdad es que nos fuimos marcando pautas y veíamos que se iban cumpliendo, algunas de ellas nos han costado, y nos han costado mucho, porque la verdad es que hay vicios que se adquieren y la verdad es que luego son difícilísimos de cambiar.

- ¿Cuántos años estuviste en la dirección?

Cinco.

- ¿Tuviste problemas a la hora de completar el equipo directivo?

No, ninguno, la verdad es que la gente que formamos el equipo en ese momento, dos personas ya estaban conmigo en la jefatura de estudios.

- ¿Qué predominaba en el equipo directivo, hombres o mujeres?

Pues éramos mujeres. Había un hombre, el secretario era un hombre, y las demás éramos mujeres.

- Las relaciones con tus compañeros y compañeras ¿han variado?

Pues yo creo que no, yo, la verdad es que me he sentido apoyada y... que todas las decisiones que tomamos, la verdad es que las tomamos como muy apoyados en el claustro de profesores, luego tuvimos algunos problemas, pero la verdad es que yo con los compañeros sí les he sentido cómodos.

- Las decisiones que tomaste de gestión del centro ¿eran de carácter individual o colegiadas con el resto de tus compañeros?

Las decisiones siempre las tomábamos de forma colegiada.

- ¿Cuáles fueron los principales problemas que encontraste en el ejercicio de la profesión?

Quizá para mí el mayor problema haya sido el estar en el medio, entre la administración y el resto de profesores, y el sentirte, o tener que sentirte muchas veces más del lado de la administración que como directora del centro.

- ¿Qué limitaciones encontraste a la hora de dar respuesta a las expectativas que os planteasteis en un primer momento?

Pues la verdad es que logramos conseguir muy bien los objetivos que nos habíamos propuesto, quizá nuestra salida fue un poco decidida por nosotros, pero fue traumática por un problema que si quieres luego te comento. Entonces no completamos los dos períodos que debimos estar, aunque sí nos hubiera gustado completar los períodos, de hecho, el tiempo que hemos estado, yo creo que hemos marcado pauta para muchas cosas, entonces eso te satisface.

- ¿Consideras que has sido buena directora?

Yo creo que... vamos a mí no me quedó mal sabor de boca, yo creo que no he sido mala directora porque he representado al claustro allá donde he tenido que representarle, creo que he defendido los derechos del centro y en cuanto a los alumnos, yo creo que les ha ido bien también, creo que hay aspectos que la mujer ve y el hombre no ve, hemos ayudado a cambiarlo, de cuestiones físicas como por ejemplo, no sé el que no haya papel higiénico en los servicios, o el espejo. Hay cosas que... no sé.

- ¿Crees que se acepta de igual grado una orden que viene de una mujer que una orden que viene de un hombre?

Yo diría que en nuestro trabajo no, yo diría que no. Bueno, pues, hay que hacer tal cosa... quizás porque nuestras órdenes están siempre respaldadas por un dirección provincial, por un ministerio, o sea no son unas órdenes que tú impones a voluntad, sino que es algo que hay que hacerlo porque hay que hacerlo. Entonces yo creo que este sentido que no.

- ¿Las actividades propias de tu cargo incidían negativamente en tu vida personal?

En absoluto, a mí en absoluto, la verdad es que yo ya tenía a los chicos mayores, ya estaban todos con sus carreras casi terminadas, y yo tenía disponibilidad de tiempo que al contrario, es una labor que me gusta y que hago, pues... con mucho agrado.

- El reparto semanal de las tareas de la dirección ¿entre qué lo haces?

Nosotros teníamos semanalmente una reunión, el equipo directivo y la llevábamos "a rajatabla", entonces ahí hacíamos la puesta en común de toda la problemática que se podía presentar, y bueno pues, la verdad es que no dejábamos de hacerla nunca porque la verdad es que veíamos que siempre teníamos tema. El tema de relación con los padres de los alumnos, estaba, y con los alumnos, estaba mucho más centralizado de cara a la jefatura de estudios que era la que se encargaba de mantener relación, de... pero, cuidamos mucho la asistencia al instituto, llamar a casa en el caso de que los alumnos faltaran a clase... las faltas de asistencia, la verdad es que un poco las hemos puesto nosotros, porque yo veo que los padres tienen que saber dónde están sus hijos. Luego ya ellos después... deciden, pero yo creo que nosotros somos educadores y conjuntamente con la familia, lo que no puede ser es que la familia se descargue aquí. Eso lo llevábamos muy... y luego el tema de relación con el profesorado, pues yo siempre la verdad es que he tenido el despacho abierto para todo lo que el profesorado ha querido. Realmente sí es curioso, porque si no estás en un cargo de este tipo no sabes realmente pues la necesidad que tiene muchas veces la gente de apoyarse, o de dialogar, o de simplemente de hablar de algún tipo de problema que tiene y escuchar.

- ¿Qué es lo que más te ha enseñado como directora?

Pues quizá lo que... yo creo que el período de dirección y yo creo que también los años de docencia, los años que llevas ya impartiendo clase y de profesión, quizá a escuchar, a escuchar a la gente y a tenerla en cuenta, claro.

- En el supuesto de que una compañera quisiera ser directora ¿Qué le dirías? ¿qué consejo le darías?

Pues que estuviera, yo creo que es dedicación, dedicación, es mucho de dedicación. Y no cerrar la puerta nunca, yo creo que eso es fundamental.

- ¿Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección?

Yo creo que la coordinación pedagógica. Bueno el buen clima yo creo que sería el denominador común. Yo creo que para trabajar tienes que estar a gusto con la gente y en buen ambiente, porque si no, es que no puedes, de verdad, es que no puedes, tanto con los alumnos como con los profesores. Y luego, a mí sí me ha preocupado mucho siempre la coordinación, el trabajar de forma conjunta. Ya hace muchos años que en los nuestro se hablaba de una coordinación, y era una coordinación entre los profesores de ciencias, y es que realmente es fundamental. Yo creo que la coordinación es muy, pero muy importante. Y luego yo creo que otra cosa que es muy importante también es el llevar al trabajo el orden, el ser disciplinado uno consigo mismo, ser disciplinado, puntual... eso los alumnos lo valoran mucho, se quiera o no se quiera. Eso está claro.

- ¿Crees que existen problemas para responsabilizarse de forma voluntaria de la dirección de los centros?

Yo creo que sinceramente, creo que la gente somos muy cómodos, pero también tiene su... también tiene su explicación, realmente un cargo directivo lleva mucho tiempo, muchas horas. Y la gente en ese sentido es cómoda, da sus clases, se va y no tiene ninguna otra responsabilidad, y un cargo directivo, pues no. Son muchas horas, es una responsabilidad muy alta y la administración yo creo que no, no termina de apreciar y valorar realmente al cargo directivo en la medida en la que debería. Y luego tampoco está retribuido económicamente como debiera, porque realmente, es que haces muchísimas más horas que nadie, no tienes vacaciones como la mayor parte de la gente, con quince días la mayor parte de las veces te tienes que despachar, y la retribución económica es miserable. O sea, que la gente no tiene una motivación a no ser que sea, pues eso, que le vaya mucho, que piense que realmente puede hacer algo y tenga una disponibilidad muy grande... que tenga algún otro tipo de motivación que puede ser hasta política, pero no teniendo otro tipo de motivación, la verdad es que la gente se resiste.

- ¿Crees que se valora suficientemente por parte de los compañeros/as la figura de la dirección?

Tampoco, pienso que tampoco. Los compañeros se dejan llevar y en el momento en que hay alguien que asuma la responsabilidad, se lavan las manos, pero ni apoyan ni nada.

¿Qué competencias o habilidades consideras que se harían básicas?

Yo creo que hay que ser un buen comunicador. Yo creo que hay que saber escuchar, pero también dejarse oír, yo creo que la gente tiene que... y no imponer, consensuar. Quizá no hay que callar las cosas, porque yo creo que las decisiones si en algún momento se tomaron, achantando y callando muchas cosas, yo creo que las cosas hay que ponerlas encima de la mesa, la gente nos tiene que conocer y cuando nos gustan, nos gustan, pero cuando no, pues no, y se tiene que asumir.

¿Crees que tradicionalmente había una cierta percepción desfavorable hacia que las mujeres ocuparan estos cargos?

Totalmente, totalmente, pero es que además es más, yo creo que en ese sentido, a mí siempre me dio mucho coraje porque las mujeres siempre somos las peores, o sea para apoyar a las mujeres, es curiosísimo. Yo cuando hablan del machismo... digo, ¡pero si las más machistas somos las mujeres! El peor enemigo de una mujer es otra mujer, cuando realmente lo que deberíamos es apoyarnos. No me lo explico.

¿Por qué son mayoritariamente elegidos más hombres que mujeres?

Pues yo creo que es algo que la mujer tiene asumido y que es como una representatividad que debe llevar el hombre y que todavía no lo hemos asumido, que está ahí y está ahí, entonces... yo creo que aún falta tiempo para que realmente se igualen las posibilidades, pero bueno, creo que es un trabajo que hay que hacer.

¿Crees que existe algún tipo de discriminación implícita o explícita hacia la mujer para acceder a los puestos directivos?

Yo creo que discriminación, así y con título, no es tal, pero realmente eso está ahí. Discriminación no hay porque realmente a la hora de acceder, tú tienes las mismas posibilidades que los hombres, eso está claro, pero luego realmente la gente no accede, y ¿por qué no accede? Porque la mujer no está igual de respaldada que el hombre, y eso ella lo sabe y automáticamente eso la limita.

¿Por qué crees que hay pocas mujeres en los equipos directivos y a qué atribuyes este hecho?

También quizá pueda ocurrir que la mujer quizá tenga como muchas facetas, a la hora de la verdad da prioridades y prioriza y hay cosas que deja en un segundo plano. Entonces realmente hablamos de la igualdad entre el hombre y la mujer en casa y eso, yo creo que quedará mucho tiempo para que llegue. La mujer se encuentra igual realizada con su profesión y en su casa con sus hijos, y entonces pospone, quizá lo que es un cargo directivo.

¿Crees que ser hombre es mejor, más adecuado para desempeñar cargos directivos?

Pues no, sinceramente no.

ENTREVISTA VCR

DATOS DE LA ENTREVISTA

01 de Diciembre de 2003; Duración de la entrevista: 1:01:14

Identificación: VCR.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Situación actual: Profesora de primaria ejerciendo como tutora en 6º.

Tiempo de ejercicio de la dirección: Antigua directora. Durante 20 años ha ejercido de directora en el mismo centro donde se encuentra ahora.

Responsabilidades familiares: un hijo.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria. Centro de 22 años de antigüedad, en un barrio obrero de Valladolid. En la actualidad el centro sólo tiene 67 alumnos y alumnas entre infantil y primaria y 12 profesores y profesoras (10 profesoras y 2 profesores). En la actualidad el director es un hombre.

- Me cuentas que has estado casi 20 años en la dirección

Rallando, por ahí, 19

- ¿Qué te animó a ser cargo directivo en ese momento?

Me animó la pura casualidad, la coyuntura, digamos. Es el año 82, vengo de Bélgica. El compañero que está aquí [...] está muy atragantado, sólo lleva un año y está muy atragantado, dice que no puede con ello y entonces, pues, me proponen que como no hay otra persona que quiera el cargo, me proponen y yo no tuve ningún inconveniente.

- ¿Qué pensabas que podías hacer desde ahí por el colegio?

Hombre, fijate con 33 años que yo tengo, 34, con un bagaje que traes de allí, de un país que te ha enseñado mucho en tres años, pues porque ha sido una vida muy distinta de la que estábamos acostumbrados aquí. Yo me encuentro de nuevo con un escalón, de aquella vivencia que traigo, me encuentro con la realidad muy baja, muy triste ¿No? Y digo, bueno, pues desde ahí a ver si puedo volcarme y poner en práctica, irradiar todo lo que yo traigo, todo de lo que yo estoy llena, lanzarlo para ver qué podría servir, a ver hasta dónde yo podría influir para cambiar algunas cosas.

- ¿Qué cosas creías tú que ibas a poder cambiar desde ahí?

Me hubiera gustado cambiar, Lo primero que me molestaba ya a los ojos, y fijate, este era mi colegio de siempre, me fui en comisión de servicios, lo externo. Yo tuve un tiempo, unos meses, en que a mí me daba vergüenza pensar que algún amigo mío belga pudiera venir a Valladolid y a mi colegio. Era demasiada diferencia, y ya ves, yo venía de una ciudad de 100 mil habitantes y Valladolid era una ciudad universitaria, pero la diferencia estaba ahí. Entonces, hubiera querido cambiar todo, pero en primer lugar lo físico, los centros no estaban tan

cuidados como ahora que los pintan y los repitan. El material era muy antiguo, era un material muy usado, el mobiliario, los encerados eran murales, mira aquí hay uno que yo quise conservar como testigo, eran murales, eso a la vista se hacía muy raro, poco acogedor.... Estaría toda la tarde enumerando todas las cosas diferentes que yo encontré negativas...

- ¿Tenías circunstancias personales o familiares especiales que te hicieron animarte a coger la dirección?

Efectivamente, porque yo vengo separada en ese momento, con un hijo de 6 años y una familia, de padre, madre, hermanos, que están ávidos de recuperar de nuevo a su nieto que yo me lo había llevado allí y que era su primer nieto, su gran amor, entonces pues, entre eso, que yo me llevo a un colegio donde come y que yo no tengo que estar sometida a ir corriendo a casa, como yo veía aquí a alguna compañera que estaba pillada de horario para hacer corriendo la compra, la comida para una familia numerosa,.... Yo estoy libre desde por la mañana hasta por la tarde y entonces pues eso es favorable. De hecho se notaba cuando iba a reuniones de directores que, efectivamente, quién estaba entregada al 500 por cien y quién era un cargo más (...). Eso fue una suerte muy grande. A eso se puede equipar la soltera que no tenga cargo de padres. Es decir, una persona que no esté tan pillada con la vida familiar.

Yo pagué mi tributo también. Yo lo cuento como una cosa emocionante. Cuando mi hijo a los 23 años se va a Melilla a la mili, se abre un poco su corazón y me dice esta expresión que no se me olvidará el resto de la vida. Me dice mi madre "las horas que has dedicado a los hijos de los demás, más de la mitad me pertenecían". Y nunca estuvo solo, porque económicamente yo podía pagar a una niña que estuvo aquí haciendo prácticas y que iba a mi casa si tiempo, para hacer los deberes, para acompañarlo, para leer juntos, para reír juntos, para todo. O sea, que solo nunca estuvo, Pero sabía que su madre estaba en el centro escolar, no estaba tomando vinos, estaba en el centro. Cómo lo guarda y como a los 23 años hay una especie de catarsis. O sea, yo me he excedido, han sido muchos años.

- ¿Tú volverías a ser directora ahora mismo?

¿En la actualidad? ¿En el año 2003-2004? Yo creo que no, porque creo que me quedan 3 años para jubilarme y hombre, para qué meterme en ese tema, fíjate tú este colegio como está. Si pudiera tener una varita milagrosa sí. Pero vamos, yo ahora carecería de esa..., no ilusión, creo que no he perdido ilusión ni un ápice en mi vida profesional. Pero concretamente, en este centro y ahora mismo, me hago a un lado, diciendo, bueno, está tan deteriorado que ya no puedo hacer nada. Con 68 niños en un centro no sé cómo económicamente no está estudiado esto, no es rentable, visto desde el punto de vista del ciudadano que paga unos impuestos y que están mal empleados.

- ¿Tuviste problema para hacer un equipo directivo cuando fuiste directora?

No, no, nunca. Ya ves que han sido periodos largos. Primero, allá en los años 80 se mandaba una terna y ya en aquel momento no había terna, ya nadie quería. Bueno, no quería porque bueno, yo he constatado a lo largo de los años que el magisterio ha sido muy de peseta, de luchar por la peseta. Y en aquel momento se pagaba una miseria, miseria. En aquel momento el complemento de dirección era algo como 2.700 pesetas, algo que ni para tener el coche aparcado en la puerta porque si ocurría a un niño un accidente o tenía que salir zumbando a una reunión. O sea, que ni gasolina pagaba con el complemento. Eso eran nombramiento de un año, luego vino otro periodo de tres en tres años y luego de 4 en 4 años.

- ¿En ese momento tuviste diferentes equipos directivos con maestros y maestras?

Sí. Sí. Hemos estado a veces, casi siempre, hombre-mujer. El jefe de estudios fue hombre y secretaria mujer y luego al contrario, la jefe de estudios mujer y el secretario hombre.

- ¿Tú te has sentido a gusto trabajando con ellos o hubieses preferido un equipo de todo hombres o todo mujeres?

No, pero vamos, volvemos a lo mismo. Que los hombres, me perdonen y no quiero generalizar, pero por experiencia propia siempre le pongo un acento a la mujer. O sea, en igualdad de condiciones, tanto físicas, como familiares como intelectuales, me quedo con una mujer.

- ¿Por qué?

Es difícil de resumir. Yo pienso somos más completas, tenemos otro grado, no sé si llamarlo sacrificio, no sé si llamarlo intuición. No es excluyendo a los otros adjetivos, es un montón de cosas. También he conocido mujeres que... pero hablamos de quién merece la pena en igualdad de condiciones y en esta profesión. Me quedo con la mujer.

- ¿Qué es lo que te ha compensado más en la experiencia de la dirección?

No sé... (duda) La primera y la principal, es de la cual vivo de las rentas. Es que gracias a esa posición, gracias a ese despacho que ha parecido un confesionario, que ha parecido una oficina de empleo, que ha parecido de todo, allí han encontrado lo que han encontrado, yo parecía una abadesa, un padre prior. Entonces eso, esas horas libres, ese despacho, esa posición, ese cargo, a mí me ha permitido, junto con que he permanecido durante 30 años en el mismo centro, me ha permitido conocer a la gente, a las familias, a los habitantes de este barrio, pues eso, casi en confesión. Entonces pues eso, el trato humano. Eso con los padres.

Luego con los chiquillos, podías acceder a todas las clases, luego no has dejado de dar clase en ningún momento y los chiquillos bueno, pues, yo cree hasta una época, parecerá estúpido pero era así. Las niñas querían llevar las uñas como la directora, llevar un vestido como la directora,.... era un poco un símbolo. Era un poco de modelo, primero propio, porque era tu estilo, tu forma, tus años, tus posibilidades. Y segundo porque te creas esa figura también.

- ¿Qué porcentaje crees tú que has dedicado a trabajar desde la dirección con padres y madres, con alumnos y con los compañeros y compañeras? ¿Ha estado muy descompensada hacia uno de los grupos o no?

No, es que si pudiera hacer algo evaluable, pesable, medible, contable, lo de este centro ha sido un poco excepcional con respecto a otros. Aquí han venido madres a colaborar con el colegio, tanto para adornar el colegio, hacer cortinas a máquinas, participar en cursillos de 5 a 6 en nuestras horas de exclusiva, que hacíamos labores, danza, para ellas, con ellas. Entonces yo creo que ningún sector se ha quedado... Porque aquí nunca se ha trabajado con el reloj, nunca, aquí, y da la casualidad que los testigos están ahí, los porteros, la señora de la limpieza,... esa gente ha visto que aquí no se ha cerrado el centro con el reloj en mano, aquí la gente hemos permanecido, por tanto, ningún sector se ha quedado..., los compañeros; ha sido maravilloso, ha sido como una familia de hermanos. Las reuniones de claustro, consejo, yo siempre decía una cosa. Vamos a ver, si de los 12 o 14 que somos, antes de empezar alguno tiene una cita y se tiene que ir, un médico, cortamos a la hora convenida, pero que sepáis que este consejo continua sin reloj, para mí una reunión colegiada no tenía que tener reloj, es decir, hasta que todos los temas no estuviesen bien claros, bien votados, aquello no se terminaba. Lo que yo no podía, claro, es ir contra 10, 12 familias, porque claro, pasada una hora, se tenía que ir, vale, poníamos las cosas claras. Si había que marcharse, se sabía que había que acabar, porque las cosas no podían ser corre que te pillo en un minuto. Con esto quiero decirte que todos los sectores han estado. Luego, la posibilidad que tenemos de dar menos horas de clase. Pues yo he ido a la delegación, a la diputación. He ido a los despachos, he sonreído, he tomado un vino y me he traído para casa, una excursión gratis, pues a lo mejor si sobraba algo era para este centro. Que ha valido, ha merecido la pena. Me he movido en todos los ámbitos.

- En todo este tiempo que tú estuviste de directora ¿todos han sido nombramientos de delegación o también te han elegido por el consejo escolar?

Sí, Sí, ahí están las actas, se pueden coger y sacar una fotocopia. De los veinte años, son un periodo de tiempo allá por los ochenta que son ternas, que aquí no fueron ternas, sino que fue una persona sola y luego periodo de tres años y luego de 4. Pero que ahí están las votaciones y si éramos 12 o 13, no sé si a ti o a otra persona le he contado, que teníamos un compañero que decía "bueno, yo voy a romper tanta unanimidad" y tiraba la papeleta en blanco la tiraba encima de la mesa, que había que contarla como voto en blanco, pero que él lo decía directamente. Era un poco la broma, cuando decíamos "votos emitidos: 14; votos a favor: 14", para que no fuera así de ridiculito y de exacto y de completo.

- ¿Qué crees que es lo que menos te ha compensado del tiempo de estar en la dirección?

Yo creo que no hay ningún aspecto negativo. Visto ahora que me encuentro más libre, pues a lo mejor pensando retrospectivamente, pues diría cuántos dolores de cabeza me hubiera ahorrado, cuántos horas de

gimnasio, de baile..., pero no me compensa, porque soy una persona tan enamorada de esta profesión que me temo que me llegue la hora de jubilarme. No es que no quiera, sino que me temo preguntarme dónde voy a volcar yo tanto como he volcado, dónde lo voy a volcar ahora, tendré que buscarme ahora algo, ayuda contra el cáncer, ONGs, o irme a un país africano, necesito seguir comunicando, seguir dando.

- ¿Tú crees que al ser directora cambió tu relación con los compañeros y las compañeras?

No, no, en absoluto. Ahí están todavía, todavía permanecemos aquí. Es un poco el talante personal. Yo siempre tengo un ejemplo para lo presente en este centro que siempre digo es que "si quieres conocer a Juanillo, dale un cargillo". Y efectivamente, bueno, como luego, como mi suerte y mi situación familiar, me ha permitido dedicarme a leer, es decir, que he nacido con ganas de leer y he podido leer. Pues hay una frase por ahí preciosa que no sé decirla igual de bonita como la leído, que dice que cuando le das un cargo a una persona, sobre todo estos tan humanos y tan directos, si es noble, se eleva y se enaltece y si es vil o no tan noble, entonces pues se envilece. En fin, si hubiese sabido, la hubiese preparado y la hubiera traído escrita. Es muy bonita.

No, a mí no me ha influido para nada. He sido la primera que está dispuesta a hacer una sustitución y meterme en clase si no ha venido un compañero. La primera en ofrecerse porque consideraba que era la que estaba más libre y no. Nadie ha podido decir que ha habido un rasgo de despotismo, de aprovechamiento, de nada. Y cuando alguien, oye, en 12 o 14 años, aunque hemos sido muy estables, pero siempre conoces a alguien que ha sido un poco "mosca cojonera", y ésta te dice por los "bajinis" o los "altinis" como que salgo demasiado, pues yo le dije que la misión del director era la que era, yo no sé estar en el despacho echándole el aliento a los papeles. A dios gracias la técnica a avanzado mucho y yo donde estoy quizá encontrando buscando y encontrando más beneficios para mi centro es quizás tomándome un vino con el director provincial o con quien sea. Y ese vino fructifica más que estar sentada en el despacho para que tú me veas que yo estoy igual de esclava que tú en una clase. Mi esclavitud a lo mejor es tenerme que tomar ese vino. ... Yo he sido muy sacar la mano, como en el oeste, la primera y me ha costado dinero el cargo.

- A ti, ¿cómo te gustaba más ejercer la dirección, de una forma individual o digamos, tomando decisiones de forma colectiva?

Efectivamente, a ver si te lo puedo explicar bien porque es muy bonito. Es, individual, porque yo sabía que tenía..., no sé cómo decirte, es decir, de la idea de que, diferencia, sí, yo necesito el consenso de todos mis compañeros para que nadie piense que yo doy un paso por mi cuenta, es decir, que lo que voy a hacer lo deben conocer todos, saber todos, e implícitamente, si yo supiera que va a ser bueno y supiera que lo van a aprobar, no lo propondría. Desde esa base, siempre con el conocimiento, yo es que no distinguía, siempre diciendo lo que pensaba, lo que venía, lo que había logrado. Y luego, hombre, gente muy estable, gente de la misma edad, entonces, nosotros como que no.... Yo he sabido de centros donde se han establecidos dos bandos, irreconciliables, y en esto yo era una cosa especial.

- Y con el equipo de gente que tenías en la dirección normalmente ¿os sentabais a ver un poco cómo iban las cosas?

Sí, yo pienso que ha sido una unión, y luego, muchas veces decíamos, por terapia, vamos a hablar de otra cosa, porque es verdad, en los caminos que íbamos hacia casa nuestra conversación era esa, este niño más necesitado, el otro, ha sido una entrega, entrega.

- ¿Y también te has sentido apoyada por ellos?

Sí, porque bueno, un poco se cae porque cuando hay una permanencia, es una permanencia querida, o sea que ahí está un poco el reflejo de esta vida. Es más, yo les decía: "oye, que yo no estoy aquí pegada ni estoy obligando a que me votéis, sino que ojala alguno",... pero no, todo el mundo estaba muy a gusto, porque saben que los cargos son cargas, eso el que no lo quiera saber es que no está verdaderamente cargando con el cargo. Fíjate tú qué juego de palabras. Pero un cargo es una carga brutal, ¿o no?

- Cuando habéis tenido problemas de disciplina con los niños ¿cómo los habéis solucionado?

Pues mira, yo creo que aquí, es verdad, lo hemos comentado y es que es así.... De la Sagrada Familia se han venido todos los niños que los frailes les hacían la vida más difícil. De las monjas que hemos tenido ahí, a partir de ciclo medio se venían aquí. Cuando se hizo un ciclo superior que se llamaba experimental en el García Lorca, se venía por bandadas. Y ahora que te los encuentras a los chicos en la calle y que te cuentan, ya con su óptica de hombres, sus recuerdos dicen "es que ha sido un colegio entrañable". Yo creo que ha sido un poco la estabilidad del profesorado.

Entonces no sé, pues los problemas de disciplina es que eran mínimos. Pues no sé, el resumen sería una cal y una de arena, o dos de cal y una de arena, depende de lo que llames cal y arena. ES decir, un vozarrón, una amenaza, la amenaza de dejarlos aquí con el consentimiento de tus padres, de 5 a..., podía ser hasta las 8 haciendo deberes. O sea, que la amenaza ha sido por ahí. Y yo siempre se lo he recomendado a mis compañeros, en cuanto empieza a quitarles el recreo y les diga que se quedan hasta las 7 o las 8 porque tú vas a estar ahí y con el consentimiento de los padres, verás como se reducen muchísimos problemas. ES verdad, le hacía mucha mella al niño ¿dónde le hace más mella? Pues quedarse más horas en el colegio y como sabía que había personas que se iban a quedar con él, pues decía, "no, no, esto no es que lo amenacen, es que lo van a cumplir".

- ¿En este tipo de medidas había consenso por lo que veo? ¿Todos los compañeros y compañeras estabais de acuerdo?

Se quedaban conmigo también. Porque también donde más, los únicos, y contados con los dedos de la mano, en el ciclo superior. Y como yo daba Sociales y luego, cuando llegó este compañero especializado en sociales, yo daba Lengua y Francés. Entonces, al estar en ciclo superior que es donde podían aparecer estos brotes, aunque el compañero no quisiera quedarse yo sí. Yo dejaba la puerta abierta del despacho, los ponía en fila delante de mí porque el despacho era muy chiquitín, y los estaba viendo. Y casos raros no ha habido nunca.

- ¿Tú crees que han aceptado igual tu autoridad que si hubieses sido un director hombre o has tenido más problemas?

No, no al revés. Un caso especial y me he planteado nunca resolver conmigo misma. Por qué me devuelven ahora tanto cariño los críos ahora por la calle, críos con 30 años ahora, que todavía me recuerdan con nombres y apellidos.

Me he ido un poco de la pregunta. No, no, porque he conjugado por suerte, una enorme simpatía, un enorme cariño. Yo creo que la cara es el espejo del alma y se irradia o no se irradia y los chicos lo han visto. Y ese es el resumen de mi vida, cal y arena, cal y arena. Y a lo mejor se me ha escapado la mano en 30 años una vez o dos, se me han escapado dos millones de besos y de caricias y de interrogantes: "¿qué te pasa, te veo mala cara hoy" y de hablar con sus padres y con el barrio entero. O sea, yo creo que ahí radica la autoridad, no en meter miedo, ni en castigar. Todo es necesario que se materialice de alguna manera. Pero yo he tratado de eliminar conductas en algún compañero recién venido de otro colegio como lo de copia 200 veces "no me moveré" o lo de echar al pasillo. Eso lo limpié nada más que vine. Dije "el pasillo, nada": Había cosas un poco tradicionales, que estaban ahí, que parecían un poco consustanciales al magisterio español.

- Un poco también por dónde veníamos y no es lo mismo venir desde fuera y entonces...

Hombre, eso es un poco, como te diría yo, un pulimento porque tampoco te modifica la personalidad. Mira, una jefa, una inspectora maravillosa, me decía muchas veces, me dedicaba mucho tiempo con todo ese bagaje que tenía y nos escuchábamos mutuamente, y me decía "tú fuiste para Bélgica porque eras así, no eres así porque hayas estado en Bélgica". Que me aproveché de unos conocimientos, ¡indudablemente! No es lo mismo imaginarte que hay otra vida mejor a tener la suerte de vivirla, lógico, bueno, pero eso también está un poco en tus genes, en tu forma, si no por aprendizaje a lo mejor no eres capaz de aprender algo tan complejo como es una personalidad entera en esta profesión. Al niño no lo engañas, es un juez, no le puedes dar cariño y que te quiera y te respete, tiene que ser una cosa auténtica para que cale en su alma. No puedes, porque sería inútil.

- ¿Cuál crees tú que han sido las limitaciones más fuertes que has tenido tú en el ejercicio de la dirección?

La limitación más fuerte la del dinero, la del dinero, de verdad. Esa ha sido,.... la única, la única. Porque mira, había problemas de espacio hace años, se logró rescatar, se tiraron unas casas molineras, se logró la pista a base de mil doscientos escritos por hora. Es decir, se fue logrando todo poco a poco. Pero lo del dinero para adquirir, sobre todo, fotocopiadora, retroproyector, esos medios que otros medios otros tenían por dotación, es decir,

ten en cuenta que este colegio en el año 70 fue el primero que aparece, luego aparece el Machado y lo dotan con todas las novedades, García Lorca, igual. Y de este centro nadie se acordaba, estaba de bote en bote, no cabíamos, ni para hacer un examen se podían retirar las sillas y nadie se acordaba porque no era de dotación nueva y nadie encontraba el medio. Con créditos centralizados, todo el dinerillo que sobraba por ahí de cualquier institución llegaba aquí. Qué tristeza, eso fue lo que más, yo creo que lo único.

- ¿Y a ti que situaciones te han resultado más complejas de resolver en la dirección? Cosas que tú has dicho "realmente se han resuelto, pero qué difícil"

Yo creo que nada, fijate. Llámame presuntuosa, llámame orgullosa. No guardo ningún... Yo sabes lo único, y vuelvo otra vez, es que parece que critico demasiado al magisterio. Lo único de resolver era ese uno o dos compañero que siempre sabes que no dan el diez redondo, que sabes que no se hacen con la clase o que no saben llegar a los alumnos y que por parte de los padres saben perfectamente que hay una deficiencia. Y que lógicamente vienen al despacho a decírtela porque además comparativamente veían que otras asignaturas los chicos estaban entusiasmados, hacían trabajos, hacían excursiones y que en esa otra asignatura, que no, y yo es lo que decía, "yo no tengo una varita mágica, no se preocupen, yo hablaré con ese compañero, yo le diré un poco que está en boca de todo un alumnado y que sabemos que no llega", pero a un funcionario nadie lo echa. Porque a veces a lo largo de la vida escuchas que "recogemos firmas" como que recogemos hojas en otoño, porque a un funcionario a no sé que la lie muy gorda pues no se va muy fácilmente, esa persona está aquí y aquí va a continuar. Eso es lo más triste y lo más difícil, eso es imposible de cambiar.

- Pero tú sí que has intentado hacer esa gestión con los compañeros....

Totalmente, yo he llamado a capítulo a un compañero como si fuera un chico pequeño, pero no me ha dado resultado. No, porque el que no vale, no vale, el que no puede no puede. Eso es la pared con la que te das. Si una persona es poco culta y es poco trabajadora y no es vocacional, no la cambias. Porque al final tú tampoco puedes amenazar con expedientar, pero no. Aquí era personal, no como en otros centros, aquí es llamar a un rato de conversación y decir mira, tú ya sabes que aquí estamos muy orgullosos de los niveles que encontramos, porque los críos te viene del instituto a decirte que viven de las rentas, que qué buen bagaje, qué buena maleta, y siempre sales tú a relucir porque eres el agujerín que quedó a medio rellenar. Pero vamos, yo de amenazas y eso no, solamente hacerle un poco los cargos. Pero yo ya sabía que sólo servía como testimonio, porque otra cosa no podías lograr. Yo te diría que..., como ya estoy al final de mi vida profesional, si todo esto sirve para algo, pues, adelante. Yo estoy en contra de esos cursillitos que salieron de 500 horas que el trepa de la gente, que con tal de acceder a una ciudad y abandonar el pueblo, que hacían el cursillito corriendo y deprisa y cuando se ponían a dar aquí la correspondiente especialidad pues de especialidad no tenía nada, sólo una forma de entrar rápidamente por la puerta falsa. Bueno, mira, todos los compañeros de educación física aquí, todos directoras, y no me importa que sea un testimonio a voces. Todos los compañeros de educación física han intentado por las buenas o por las malas estar sentado en un despacho de dirección. Como lo haya conseguido, a lo mejor no es tan bonito, y como he dicho, después que te has aprovechado de un cursillo que te hemos pagado entre todos, después a lo mejor has sido el menos idóneo a lo mejor has sido el que más se ha preocupado en quitarse de los fríos del patio y de los brincos del patio para meterte a una cosa que a lo mejor encima no sabes hacer.

Ha sido un poco en detrimento del acceso a los centros a través de un cursillito de corre y deprisa. Si ya teníamos un poco de lastre el que nuestra carrera era demasiado cortita y sencillita, que la verdad es que se estudiaba bastante porque la base cultural que tengo es esta pero no es suficiente, pero porque luego yo no he parado, he hecho curso puente, psicología en la UNED, etc. Pero quien hizo la carrera y sólo ha vuelto a leer el periódico, pues lógicamente, y de eso había mucho. Por eso digo, que en vez de una entrevista mía parece una denuncia.

- Tú cuando tenías problemas ¿a quién acudías?

Si he de decirte la verdad, me duele... Yo es que creo que no he tenido problemas en la vida. O sea que, yo a la inspección, tenía dos compañeros que ellos estaban más experimentados pues mira cuando una cuestión técnica se me atragantaba, teléfono, coche y pues mira, "que tú estás más puesto en esto, ver cómo solicitarías una colonia de verano, una escuela viajera,..." y si no la inspección. Pero vamos, el resumen es que no tengo nada grabado porque no tengo grabado ninguna necesidad de acudir a nadie por miedo, por angustias.

- ¿Tú crees que las ocupaciones familiares de las mujeres influyen en que puedan o no puedan coger un cargo?

Hombre, yo sé de gente que lo ha suplido llevándose el trabajo a casa. Dices "oye, yo no puedo permanecer en el centro, pero puedo estar en casa". Tú imagínate que tienes los trillizos en la cuna, no puedes permanecer en el centro. Pero sí conozco a gente que esa labor, que yo he hecho aquí porque he estado más cómoda, porque aquí tenía todo el papeleo y tenía mi casa atendida, esa otra gente lo ha hecho (esta es una extrapolación), al lado de la cuna de los trillizos.

¿Aquí te de qué se trata? ¿De que tu profesión sea un medio de vida en el que vas a trabajar con reloj y el día 30 o una profesión humana a la que te entregas? Este es el resumen, que esta profesión hay que diferenciarla grandemente de cualquiera otra que en nada se le parece. Y el que tiene esa vocación, ni el tiempo, ni los esfuerzos, ni la imaginación ni nada tiene cabida. Entonces ¿qué no puede materialmente quedarse en el centro? Pues se va a su casa con 7 carteras y continúa su labor, y está durmiendo y está ideando un método nuevo. Sí, la familia es una carga, es una carga que llevas, porque es alguien que demanda una atención.

- ¿Qué es lo que has aprendido por ser directora en este tiempo?

Pues creo que nada, qué he enseñado. Yo creo que he aprendido a ser agradecida, no sé, porque es una mezcla muy bonita de lo que he dado y lo que he aprendido. He aprendido que al tener la amplitud, porque pasaba por todos los grados, todas las madres, todas las familias, pues has llegado a muchos corazones, a muchas situaciones que de otra manera te hubieras limitado a la clase, y que aunque es maravillosa la clase, yo ahora estoy encantada de la vida, pero ese proyecto tan global, te la posibilidad de llegar a mucha más gente, yo creo que es el cariño, yo creo que es el amor que has puesto en la vida.

- Si ahora mismo tuvieras que darle consejo a una mujer que está dudando en meterse en un cargo de dirección ¿tú la animarías?

Sí, a lo mejor en otra en una empresa no lo sé, pero sí. Por eso, para que la sociedad no se pierda ni una sola posibilidad que tiene la mujer, siempre en esta profesión. Partimos idealmente de que esa persona es una joya, que no lo limite a sus 20 niños de la clase, porque en ese puesto, pensado que va a ser el 100 por 100 lo que se va a dar ahí, bueno pues a conocer a multiplicar, a sembrar en más campo que sólo en su clase. O sea, la sociedad se va a beneficiar de ella y ella se va a beneficiar de la sociedad. O sea, que sí que la animaría.

- Para ti qué ha sido más importante en la labor de la dirección ¿gestionar el centro, que haya buen clima, que los chicos rindan bien?

Sí claro, casi todo. Para mí es un orgullo y un esfuerzo el rendimiento escolar. Que el chico fuera al instituto y después vinieran a vernos y darnos un beso, un saludo y decirte que iban bien y que se acordaban de la gramática que iban bien y de don fulano nos hacía hacer trabajos. Ese ha sido el pago al gran esfuerzo. Pero claro, eso no se puede lograr si no hay un clima de tranquilidad, de cariño, de respeto,... Al crear el centro donde el chico se siente a gusto, donde es feliz, donde le pueden dar un cachete o un vozarrón, pero sabe que luego le van a esperar una sonrisa de corazón. Entonces, una vez que creas el clima, que trates de conseguir el buen nivel académico, lo demás está chupado, pero claro se consigue a través de muchos elementos.

- ¿Tú quién crees que son elegidos mayoritariamente para los cargos de dirección, hombres o mujeres?

Normalmente, yo en mis tiempos creo que era yo y otra más nada más. Creo que seguirá siendo mayoría hombres

- ¿Por qué crees tú que ocurre esto?

Pues un poco porque la mujer se piensa muy mucho que hay una reunión, que esa reunión se va a alargar. Por la familia. Yo pienso que la mujer se piensa que un día está malo un hijo o un padre o una madre y eso es una ausencia de ella, mientras que el hombre está más liberado.

- Pero en cambio hay muchas más secretarias en los equipos que hombres ¿por qué crees que tú que se produce?

Pues mira oye, pues porque primero, ese director, masculino, lógicamente si puede va a tener una compañera a su lado. O sea, es un aire fresco que entra. Yo creo que dos hombres, malo. No les veo nunca, no sé, ... Es decir, como estamos hablando, por qué secretarías hay más si directores hombres hay más, romper la monotonía o el listo de turno que sabe que le va a resolver un montón de cosas. Porque en esta profesión, la mujer con respecto a los niños tiene mucho ganado, porque es madre, o piensa ser madre, o que como dice el romanticismo llevamos un niño dormido en el corazón todas. Entonces, si el director es listo, se tiene que proveer de una compañera en el cargo directivo, primero porque va a tener otra óptica de ver las cosas; segundo porque le va a resultar mucho más cómodo su vida teniendo la posibilidad de utilizar los recursos de una mujer.

- Por último, algo que queríamos hacer es un poco ver cuál ha sido tu trayectoria vital, cómo empezaste siendo maestra, empezaste en el cargo, en algún momento lo dejaste,...

De corrido mi vida. A los seis años yo en vez de jugar a las muñecas jugaba a las maestras, nunca a las casitas o a las muñecas. Yo era los azulejos de mi cocina eran los niños, un taburete bajo, una mesa y mis papeles. Un tío médico de pueblo me daba todo aquellos folletos de cartoncillo que le daban de propaganda eran mis papeles y mis libros. Luego mi maestra, doña Carmen, eso me marcó, porque era una persona muy leída, muy escrita, muy bien expresada, con mucho carácter, que yo lo he heredado genéticamente y por imitación. Hice el bachillerato de por libre hasta tercero en el pueblo y luego me vine a una residencia en cuarto y reválida. Y bueno, luego las oposiciones ya, pues un año no se convocaron, otro año quedé un 4 coma 00 y el aprobado era un 4 quinientos. El año siguiente hice una oposición muy brillante, porque el tema tuvo suerte, fue precioso: "Prejuicios, estereotipos y nacionalismo" y yo no acababa nunca. Luego recién abierto este centro en el año 69 hago las prácticas de la oposición aquí y luego nos manda forzosas a Elche y por consorte, me caso en mayo allí, me vine a Valladolid. Un año consorte provisional y otro consorte definitiva y aquí estoy desde entonces.

- ¿Cómo te planteas lo de ir a Bélgica?

Porque mi marido también era maestro y desde siempre quisimos ir a Casablanca. Pero mi suegro era militar y había estado en África y me decía, "con 25 años imposible, tú vas a Casablanca y una de dos, o te comen o no puedes salir de casa, porque una mujer rubia, con 25 años y buena planta...". Entonces desistimos de Casablanca y nos encaramos a Europa. Con un poco de enchufillo, porque había una lista de 3.000 personas esperando porque era muy goloso. La gente quería ir. Y bueno, yo nunca había dejado el francés, me encantaba, me sigue encantando. Ahora se lo doy a los críos por la tarde.

Mi profesión yo nunca la he dejado, sólo la he dejado 12 meses por mi operación de cuello. Lo otro fue una comisión de servicios en Alaejos que nunca había pisado un pueblo. Claro, al fallar mi hermana, vivía allí casada y con tres hijos, entonces me he ido en comisión de servicios, para estar más cerca de ellos y estuve dos años. Uno fue sobre la marcha, me lo concedió fuera de plazo y de todo, y al año siguiente, ya lo solicité en su momento, y estaba dentro de lo humano, porque tres niños menores de edad que se quedaban solos. Y también ir de una ciudad a un pueblo, pues tampoco le quitas la plaza a nadie. Que otra cosa que yo podría denunciar es los chanchulleros de la comisión de servicios, que no es lo mismo las de cariz humano y sobre todo lo mío que era de una ciudad a un pueblo. Habría que mirarlo con lupa, porque esto es una vergüenza denunciante. En nuestros tiempos era una vergüenza el derecho de consorte y se quitó. Pero es que las comisiones de servicios era el coladero más denigrante que yo conozco. Ahora que se mantenga la de carácter humanitario, pero nada más.

- ¿Qué diferencias viste entre el centro rural con un centro urbano?

Pues mira, anecdóticamente fui feliz paseando por la carretera camino del colegio porque no me sacudían encima las alfombras, que me da un asco, que lo llevo atragantado, que es el tributo de la ciudad.

Pues que el niño lo vas a tener ahí. La pena que yo he constatado que el maestro de pueblo se ha desarraigado porque no está. Yo he tenido la suerte de vivir allí, pero claro el maestro que es funcionario que a las cinco menos cuarto ya ha arrancado el coche para que no se le haga de noche a las cinco, pues es que todavía peor que el de ciudad que trabaja con reloj. Eso es un desarraigo horroroso.

Luego, si yo me he quejado aquí que estando en la ciudad me he encontrado con deficiencia de dinero, pues fíjate tú en los pueblos donde el Consejo Escolar no funciona porque el padre o la madre no sabe ni lo que es, pues yo te podría contar maravillas negativas por mis compañeros. Porque yo si tengo que espabilar a alguien es a ese compañero que está ocupando un puesto y está ganando y despabilando a la población, a los padres, para que puedan ejercer mejor su derecho a ser madres con información. Yo me he cogido a las madres del Apa y le he dado información para que vayan a un consejo escolar documentada. Por qué, porque mi hermana que era maestra y especialista en matemáticas e inglés ha sido toda la vida presidenta del APA de Alaejos. Pero porque era una

persona muy inteligente, muy preparada. Entonces ella se casó con un labrador y no podía ejercer, y lo hace a su manera, porque está aunando pueblos, comunicándose con la delegación provincial, Entonces falta ella y yo sentí la necesidad de que esas madres, entonces yo hice el papel inverso, y además lo volvería hacer. Atacaba donde podía y veía que era deficiente el magisterio y beneficiaba, impulsaba, informaba a esas madres, que también se habían quedado un poco huérfanas sin la presidenta del APA.

Entonces pues, humanamente es una experiencia preciosa, porque el niño de pueblo llega más a ti. Yo no lo puedo decir, porque este barrio es como un pueblecín pequeño. Pero bueno, si no hubiera vivido esto, el niño de pueblo te llega el alma, porque lo estás viendo todo el día, lo encuentras en cualquier sitio, han venido a verme a casa, hemos salido al campo a ver fósiles, viviendo allí es que eres maestra las 24 horas.

ENTREVISTA VAR

DATOS DE LA ENTREVISTA

12 de Diciembre de 2003; Duración de la entrevista: 1:04:22

Identificación: VAR.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Profesora jubilada hace dos años.

Tiempo de ejercicio de la dirección: Directora en una primera etapa muy joven y jefa de estudios durante 1 legislatura

Responsabilidades familiares: tres hijas

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Centro de 22 años de antigüedad, en un barrio obrero de Valladolid. El centro sigue funcionando en la actualidad y mantiene buen nivel de matrícula y está bien considerado en la ciudad como centro público.

- ¿Cómo llegaste a ocupar el cargo que desempeñas en la actualidad? ¿Fuiste elegida o nombrada por la Dirección Provincial?

Pues mira, yo hice la oposición en el año 60. Entonces se aprobó la oposición, bueno yo la terminé en Diciembre, pero luego no se aprobó el expediente hasta Septiembre. Entonces yo esos meses me fui a una Escuela Politécnica, yo estudié en Derecho, y en León hice la oposición. Y luego me fui a un pueblo al lado de Astorga, se llama VillaMejé. Allí estuve pues desde Enero, que acaba el práctico me parece y estuve hasta que acabó el curso, hasta Julio. Luego ya en Septiembre nos dieron la propiedad provisional. Y bueno allí tuve pues niñas, llegar a un Colegio nuevo, había...los alumnos eran separados con maestros y maestras y así estuve unos meses, yo me alojé en casa de una familia allí que tenían una niña en el Colegio, y yo estuve muy bien. Era un pueblecito. La gente disponía algunos medios económicos, las niñas iban ya con su barberito blanco y muy limpias, bien. Estuve allí poco tiempo pero bien. Luego ya me dieron la propiedad provisional y estuve ese curso en el pueblo donde yo nací, el de mis padres, un pueblo al lado de la Bañeza, y tuve preescolar. Tenía 20 niños, pues una cucada de criaturas. La Escuela era más bien así..., Habían hecho escuelas nuevas para los niños a partir de 6 años, los niños y las niñas, y la mía de preescolar pues era más antigua, teníamos una estufa de leña que la encendía una joven de al lado, era muy servicial y bueno estábamos bien, eran unos niños muy majos. Ya la Escuela al año siguiente me dieron una propiedad definitiva. Otro pueblo de la provincia de León, al lado de la Bañeza también y allí vivía con una señora sola que tenía su casa con su cocina, sus cosas, y la escuela estaba en un piso, vamos en una casa, no eran pisos, eran casas, pero tenía un primer piso, y un bajo, entonces el primero estaba alquilado para chicas, los chicos tenían un piso. Y allí que estuve, ¿pues 3 años?, 3 años yo creo. Y bueno no sé qué contarte lo que hacíamos los maestros de entonces, pues nada, dar el colegio, las niñas, ocuparte cuando iban a la Iglesia, esas cosas. ¿Y cómo eran las alumnas? Aquí el nivel era bajo. Y al principio las cosas así más originales que me han pasado es que a la escuela iban con un delantal puesto, luego llevaban vestido sucio Y bueno yo les decía que aquí pues no, no se

viene, el delantal se pone en casa nada más. Estas cosas ¿no? "pues no dice mi madre que es que así no se me ve...". Hombre al final ya pues no los querían llevar todas. Llevaba a las niñas a la Iglesia, las mayores ya con su delantal nuevo. Bien, luego eso ya se dejó, yo estuve allí 3 años.... Bien.

- No, no no no. Es más saber un poco cuál ha sido tu trayectoria con respecto a luego en qué momento en Centros has cogido un cargo directivo...

Todavía no. Bueno allí era el todo, porque el maestro estaba solo y hacía de todo, no necesitabas tampoco... Después ya me casé me fui a vivir a Palma de Mallorca, y en Palma de Mallorca pues también yo estaba de secretaria provisional allí, porque yo tenía la plaza definitiva aquí. Y allí ocupé la plaza en un Centro de preescolar y luego... ¿Te los digo todos? Un centro de preescolar, un año, y luego otro curso en el mismo centro pero éramos dos, eran niñas también sólo, los niños no se dónde estaban. Sí, en otro Centro. Y otro año en primaria desde 1º hasta 8º, empezó a partir de ahí empezó la nueva normativa. Después ya me fui a otro Centro también y estuve con primero, con primer curso, porque claro estaba yo de propietaria provisional por consorte, no tenía la plaza definitiva, me cambiaba según las vacantes que quedaran al principio de curso. Luego estuve en otro Centro que era prefabricado, le habían hecho nuevo, no se si había 4 unidades, y entonces allí pues me adjudicaron la Dirección porque era la más antigua, me lo adjudicó el Ministerio, el inspector de la zona dijo que la más antigua como era yo, estuve dos años en la Dirección de aquel Centro, porque como había que... estaba empezando, lo habían separado de otro porque no había capacidad allí habían hecho otro. Y bueno, pues había, ¿qué problemas había? Pues en principio los niños de preescolar no había sillas, porque no... El Centro se estaba haciendo nuevo, era nuevo pero no había... las madres pues querían que fueran, "Pues traemos nuestras sillas de casa, no importa, díganos cómo las quieren y las traemos" Entonces el inspector dijo: "no no, no puede ser eso". Dice: "tenemos en este Ministerio, había material, lo que no tenemos es medio de llevarlo", tampoco había para la dirección pues mesas ni sillas, pero tenemos de todo esto hace falta que el ayuntamiento nos haga el transporte. Bueno pues si nos lo hace el Ayuntamiento, hablamos con él, total que nos lo llevó todo y en fin.

- Empezaste con un Centro nuevo. Arrancaste desde cero.

Si, Entonces bueno pues allí organizamos biblioteca, que nos dio la delegación,... Y bueno ayudamos a preparar los libros y esas cosas.

- ¿Tuviste problemas para crear un equipo contigo en la Dirección?

Realmente como éramos cuatro. Pues lo único que, pero colaborábamos todos, si hay algún problema, hacíamos realmente lo que era un equipo directivo, y lo que yo llamo responsable, trabajábamos en colaboración. Y bien, después ya fue cuando a mi marido lo destinaron aquí, y yo pues, pues yo también. Y me vine al Barrio de España.

- Si, si si. ¿Aquel colegio que cerró en el Barrio de España?

¿Lo han cerrado? No se si han cerrado.

- Si, creo que si. En el Barrio de España había un Colegio de Primaria y cerró ¿Cómo se llama? No me acuerdo, cómo se llamaba...

Cuando yo estuve, estaba ese Colegio solamente y otro que había al lado que sí que lo han cerrado y paso al otro, que aquél era algo privado. ¿Cómo se llamaba? El Conde Ansúrez.

- El Conde Ansúrez, sí. El conde Ansúrez se cerró.

Sí porque luego he oído decir que se ha pasado todo al otro que estaba al lado. Había una fábrica de aluminios o de algo, que era privado de eso. Algo, pero se que era algo de una fábrica, que había casas de los que trabajaban....

- ¡Ah! Es el poblado de Endesa.

Algo así me sonaba. Pues sí, pero era privado ese Centro. Entonces yo decía el Conde Ansúrez, que yo creo que de Valladolid es la parte más pobre ¿no? Dicen que es conflictivo, cuando yo estuve esto de conflictivo no. Eran muy humildes, vienes de Palma donde todo, la limpieza digamos destacaba, no tenías que mandar a nadie limpiar porque eran todos muy arreglados, aunque no fueran gente de muchos medios, pero su carácter y la ciudad, muy limpio. En cambio aquí venían niños que tenían piojos, niños mal nutridos, que iban en invierno pues les veías que no iban abrigados, desde los pies sin calcetines, y a veces cargaditos, no habían desayunado, pobre niños, cómo van a... claro. Yo tenía, empecé con tercero, y bueno tenía que sabían, vaya, normal, y otros que les enseñaba a leer y a entender. Pero no había ningún problema, porque oye...y tenía bastantes, en aquella época treintaitantos o cuarenta, pero no había ningún problema, como ya estabas acostumbrada a esto, agrupabas, atendías a unos, le mandabas trabajar a otros. Y, eso sí, eran muy humildes, pero problemas con los padres ninguno, si les llamabas a veces a ver que pasaba, venían y estaban dispuestos a hacer lo que pudieran. Algunos, tuve unas niñas que eran más buenas pero muy mal, entonces la portera que teníamos también era muy humana y me contaba, dice: "es que su padre está en la cárcel". Bueno pues van a pedir a las pobres niñas, pero luego ya... ya se les ayudaba, allí éramos (allí el director era otro, era un hombre) y bueno pues, se les iba ayudando en lo que se podía con familias u otras compañeras conocidas, les llevabas ropa y así. Y yo estuve allí yo creo que así como tres años, no se exactamente, tres o cuatro. Pero problemas... no. Tenían un director que... no se, tenía una minusvalía el, yo no se si era por eso, era un poco agresivo y enseguida se alteraba. Pero bueno, los demás estábamos unidos y hacíamos lo que teníamos que hacer. Si porque a veces con los niños era violento y a mí me asustaba. Pero ahí sí, la gente muy humilde, pero conflictivos ni padres ni niños, que ahora ese barrio dicen que bueno que es... Y la pobreza la había ya ¿eh? Porque a mí es lo que más me sorprendió. Ahí fueron mis hijas, ahí fue Elena, Elena fue sólo un año me parece, después se fue a otro que está al lado porque allí daban inglés y en este no. Pero Mari Carmen que es la segunda, ahí estuvo conmigo dos o tres años, bueno se lo pasaba.... Y bien, y de ahí ya un cursillo para tener la propiedad definitiva aquí. ¿Y dónde me mandaron? ¡Ah! Pues ya me fui y yo vivía en la Victoria, entonces ese Colegio... el MD que se había inaugurado el curso anterior y estaba cubierto por provisionales entonces yo me fui al MD y allí he estado pues 20 años.

- ¿20 años has estado en MD?

Yo creo que sí. Y el MD pues bueno, yo cuando llegué ya estaba organizado del año anterior, aunque había provisionales, algunos se quedaron, entonces la Dirección la ocupaba una que estaba allí ya, que ya lo conocía, y estuvo conmigo, y luego yo allí que tuve... pues estuve al principio, aquí ya estaba por niveles, estuve en un 2º, no se si dos años, eran grupos muy numerosos, de unos 40. Pero bueno... solamente había que estar intensamente pendiente porque eran muchos y eran niños de 2º que son muy inquietos y..., pero bueno, bien. Después ... no se si he hecho dos años o tres, no se, después ya cambió, y ha empezado el ciclo inicial, el medio y el superior. Claro, el medio que era tercero, cuarto y quinto. Al principio eran tres cursos, entonces yo pase a ese ciclo, tercero, cuarto y quinto. Y bien, bueno en aquella época me parece que estuve en el Consejo Escolar pero bueno, solamente iba pues cuando había reuniones, a nivel de padres también y eso. Y luego ya vinieron los cambios a la legislatura, que eran los ciclos eran de dos 1º y 2º, 3º y 4º. Yo me quedé en 3º y 4º, y bien, sin ningún problema, después ya, bueno, ya cuando se cesó a aquella directora pues ya hubo otro director y me dijo que si quería ser jefe de estudios y yo le dije que no, porque bueno yo estaba muy bien como estaba y que yo tenía mi casa, y no podía dedicar más tiempo del que dedicaba a estar allí.

- ¿Tú crees que eso ha influido para que las maestras no hayan estado como directoras o como equipos, y haya habido siempre muchos maestros?

Pues generalmente sí. Porque claro, ocurre, que pasa, que yo al principio ahí pues salían en el Centro de estos cursos que no me acuerdo cómo se llamaban, que se hacían después del colegio se podían hacer, de informática, otras veces salían otros de drogodependencias, pero claro también que pasaba que cuando yo iba a este de drogodependencias pues era largo, te ibas después de clase y del colegio, pues llegaba a casa, eran las diez, y claro, mis hijos ya habían llegado, y estaban esperando a que llegase yo para la cena, o sea yo. Y al principio, digo, mira es que, mi marido estaba en casa, tenía las tardes libres, a no ser que tuviera servicio, era capitán de aviación. Pero bueno, tenía que estar yo. Entonces, pues no pudo ser, y había cosas que no podían ser. Por eso, eso es evidente que influye, porque yo veía a la directora que teníamos, aquí estuvo..., bueno, que después también, después que se coge ya te enrolas. No hay nadie que proteste a nada. Yo en mi caso, mi marido no estaba por la labor. Pero yo le oía a la compañera esa que estaba de directora, había que pasar cuando salía del Colegio a veces a hacer algo a la delegación y lleva un tiempo, y llegaba a casa pues a las 2 y media, y desde luego eso también te frena está claro.

- ¿Y tú al final, entonces, no entraste en el equipo esa vez?

No esa vez, lo más que estuve fue en el Consejo Escolar. Que era alguna reunión que teníamos después de clase que podía ser una hora, podían ser dos horas y eso no era habitual, podía ser al trimestre, si había algún problema pues antes. Entonces ya después ese director pues se fue el jefe de estudios, que ya estás antigua, ya bastantes de la época ya nos conocíamos, ya empezamos a ser muchos, ya había a veces alguna cosilla, y dije pues mira, dentro de eso, no se, teníamos...nos respetábamos a la vez que nos apreciábamos los que llevábamos tanto tiempo, y la gente que llegaba nueva pues también la acogíamos bien, y bueno insistió y digo: "mira no", insistió y digo: "bueno, si no encuentras a nadie que sea jefe de estudios pues lo acepto, pero tu inténtalo". Y unas pues no querían por problemas familiares o personales, y bueno y entonces accedí, y no se si estuve pues tres años o así. Y bueno en realidad no tienes problemas, a veces sí, porque llegaba la época de fin de curso había que mandar pues no se, los últimos cursos a la Delegación, "Ah porque tengo que hacer yo esto, pues esto no lo hago". La evaluación es entre todos y ya está, te echamos una mano y venga. Y bueno al final bien, al final, no me importa si hubiera seguido pues no me hubiera importado seguir porque lo llevé bien, no había ningún conflicto, porque lo había remediado y hasta a veces hay personas que han tenido pues alguna contrariedad que le ha ocasionado pues bien un compañero o bien el Centro o bien la Administración, te ha perjudicado en algo y claro estás un poco resentida, y se opone a hacer algo, pero bueno.

- En ese equipo estabas con un director, ¿Había más mujeres en el equipo contigo?

Sí, sí, había más. Mira el Director no se si lo conoces, te hablé una vez de él, Julián..., (pausa, se va a buscar el nombre en una agenda y sale de la habitación). No me acuerdo que un día me preguntaste. Probablemente lo conozcas. Tengo la lista de los compañeros, y a Rosa probablemente la conozcas también.

- ¿Qué expectativas tenías tu cuando entraste al equipo directivo, qué creías que podías hacer desde ahí por el colegio...?

Pues por el colegio, pues a la hora de pedir proyectos, se pedían proyectos para conseguir dinero para llevar a los niños de viaje a un sitio o de viaje a otro por supuesto siempre había algo educativo. Y bien. Y luego también pues se necesitaba, bueno también se acogieron alumnos de prácticas, porque hubo un tiempo que la gente no quería, pues bueno pues hacías un poco, pues bien porque es bueno para ver cómo vienen los que llegan, irlos conociendo, y a los niños no les importa, les gusta. Y también se hacían cosas pues para contar más o menos con los padres, cuando queríamos algo pues había que contar con ellos y bueno, en general, una forma pues de estar en contacto ellos y que no sea una oposición al centro sino una colaboración, también de ellos los primeros. Y bueno yo creo que en general, no se si es que es mi manera de ser, yo veía que las cosas funcionaban bien, y de hecho el Colegio este, el MD, ¿Tú lo conoces? Es un Colegio que, yo me encontré pues un día de estos con Rosa y me contaba que están saturados de gente porque fue el colegio aquel año, antes de jubilarme yo pues también nos hicieron la propuesta de que este Colegio podía optar a ser bilingüe. Que solamente era este y otro. [Hay una interrupción porque suena el teléfono].

Y bueno pues eso es lo que te cuento, Julián decía, mira mi carácter es así, tranquilo ¿no?, y también pues me conocía mucha gente allí porque llevas unos cuantos años, y bien, yo nunca tuve así ningún problema.

- ¿Tú crees que tu circunstancia personal ahora así en este momento te permitía estar en la Dirección? ¿O no, no tiene mucho que ver?

¿Quieres decir que hubiera sido yo la directora?

- No, no. Que para tú entrar a jefa de estudios, igual que en otro momento dijiste pues no, a esto hay que dedicarle mucho tiempo, y con las niñas...

Claro, en principio, no en principio, por eso, sí. Yo le decía mira no porque yo no puedo dedicar, tengo cosas que hacer, te tienes que desplazar, que no importa porque yo entonces conducía y no tenía problema. Pero llegaba la hora de la comida y ahí había que estar, entonces claro, yo no quería estar más tiempo. Pero bueno, ya lo acepté, y bien una vez que estuve vi que las cosas se pueden hacer y se puede ayudar y que yo creo que también aprendes cosas, y no sé, es una forma más de comunicarte con la gente y una forma más de llegar a ellos.

- Cuando estuviste con la gente que estaba en el equipo directivo ¿fue buena, preferías trabajar con hombres, con mujeres?

Indistinto.

- ¿No te pareció diferente?

No. Te advierto que a veces los hombres no querían tampoco ocupar puestos. Porque teníamos compañeros que se le propuso, ¿Por qué no? Si era una persona trabajadora, responsable, sensata. Pero, no, no, "mira, yo no quiero problemas, yo no..." y éramos pues creo que predominábamos las mujeres.

- ¿Tú hubieras vuelto a coger..., a meterte en el equipo directivo?

Si, yo creo que sí, yo sí, sí, porque tal vez ves los problemas, algunos, que claro tu ves los de tu aula, de tus alumnos, y con los compañeros hablas pero a veces te lo cuentan a veces son cosas que no. Luego allí ves, porque los padres claro vienen al equipo directivo, además los padres de ahora, que enseguida dicen bueno primero al director, no, vamos a llamar a la tutora ¿no? y luego hablamos a ver si se puede solucionar. Y yo creo que sí, que merece la pena, es una manera de llegar. Y bueno hay personas que tienen unas habilidades para..., no para mentir, sino para decir la verdad, conducir a la gente a su verdadero camino, a ver las cosas como son. Porque hay personas que se excitan pronto y claro se quedan con cierta sensación, porque si el padre viene porque ahora un niño va a casa contando el niño su versión, los niños yo creo que q veces lo viven así también, no es que mientan, unos mientan y otros no. Cuentan su visión, su punto de vista es así. Pues te cuentan: "¡Qué este me pegó!". Claro, pero que ha pasado ¿no?, empieza a hablar un poco y tampoco fue tanto lo que le pegó, claro llega un padre y te cuentan algo de eso, pues el padre viene a ver que ha pasado. "me ha dicho el profesor tal cosa" o me lleva así, ¡pues no veas!

- Si hay que tener un...

Un poco de tacto y...

- Un cierto talante.

Si, y bueno no se qué más te puedo contar.

- ¿Cuál fue el coste para ti de estar en la Dirección? ¿Tuviste algún coste personal, profesional, el hecho de estar allí en la jefatura de estudios durante algún momento?

¿Qué quieres decir con esto? No te entiendo la pregunta.

- Pues que si tu sientes que tuvo un coste el haber estado allí en la Dirección, por tu familia, porque estuviste menos en algún aula, porque pensaste que en algún momento podías haber hecho otras cosas y no las hiciste por el hecho de tener que estar ahí en el equipo,...

¿Quieres decir que sí yo creo que eso, eh... no se, un corte, la palabra...

- No, un coste, un coste personal.

¿Y eso que quiere decir?

- Que si tu sientes que por el hecho de haber estado ahí en ese equipo directivo bueno, tuviste que pagar algún precio en alguna medida, personalmente o profesionalmente...

No, no, no. Porque... bueno a veces si puede ocurrir algo, sobre todo cuando te ibas de viaje, pero vamos personalmente no, no me afectó. Sí hubo algún reproche porque claro llegas más tarde, sabía que era porque tenía que hacer y se acabó. Pero que algo desde luego, yo a veces decía cuando una estaba soltera o así "pues tu que tienes más tiempo que no te están esperando". Sí, la verdad que en ese aspecto sí que procuras..., yo cuando estuve la primera vez de directora que era Elena, Elena y Mari Carmen, sí Mari Carmen también, sí, pues la verdad

porque me lo impusieron, pero sino no lo hubiera cogido ¿por qué? Oye porque tenía dos niñas pequeñas y yo tenía que estar. Entonces pues claro, como no me dieron elección, y luego estuve muy bien. Yo creo que a veces también es decir "mira, esto no es la cosa para tanto".

- ¿De todas las cosas que os pasaron en el equipo directivo, cuál crees tu que eran las más difíciles de resolver, las que pensasteis que eran mas complicadas,...

Pues mira complicada, complicada no fue, pero la única cosa que nos ha creado un problema, pero vamos tampoco... nada porque no era nada, una de las compañeras que llegó nueva, pues sí parecía muy activa, muy trabajadora e incluso dijo que la Religión la daba ella, no quiso que se la diera nada, no se para que la verdad, bueno pues se respetó, pero es que luego se pedía permiso por enfermedad y se pasaba un mes y estábamos todos rotando por su clase porque hasta que mandaban a uno, ya pues si mandaban a un sustituto, estaba un mes y se incorporaba tres días, y luego que iba a Madrid a revisión, otra vez a faltar, venía otro sustituto, bueno volvíamos a estar un mes todos. Venía al mes, y luego claro volvían a las mismas, los padres fueron allí a quejarse, y que bueno si la profesora no viene, pues me parece bien, pero que venga un señor y que permanezca, no traerles uno nuevo. Total que claro, los padres decían eso, y tenían razón ¿no tenían razón?. Entonces se propuso eso a la Delegación, claro, esto claro, como se que pasó, no me voy a meter en su vida, yo todavía la veo por aquí, pero decían que estaba malísima, que tenía no se que, que llevaba ya muchos años así, haciendo lo mismo en otros centros, porque luego sabes de otros, pasaba igual. Entonces claro, como los padres se quejaban, yo que tengo hijas también en ese aspecto a mí no me gustaría que a mis hijas les pasara eso. Y que pasó, así me parece que se pasó..., los padres ya fueron allí ya furiosos y hubo que comunicarlo a la Delegación el equipo directivo, entonces a raíz de aquello, se le pedía que si tenía que volver, que fuera el mismo, que no cogieran de la lista a otro, que ya lo tienen ellos organizado que sea así, pero para nosotros nos venía muy mal. Y a raíz de aquello pues bueno sacaron su expediente o lo que fuera y le dijeron que se jubilara. Pues claro esta profesora pues nos culpó al equipo directivo vamos de todo. Y pues fue desagradable, de hecho ni nos podía ver, yo la veo, que anda por ahí, ni me saluda ni nada. Yo, no hicimos nada, simplemente pues propusimos eso a la Delegación.

- Que por lo menos hubiera una cierta continuidad en la gente que venía a sustituir.

Claro, porque los profesores que pasábamos un mes..., bueno eso no solucionó nada, pero luego los padres se enfadaban de lo otro. Y eso fue muy desagradable, ella decía que había sido el equipo directivo el que la había obligado a pedir la jubilación. No fue para nada.

- Si ella tenía esa situación, no el equipo directivo, es que la normativa en algún momento la obligaría a jubilarse.

Es que la Delegación tendría que saberlo, lo sabía mejor que nosotros, los datos que tiene allí, entonces aquello pues fue desagradable.

- ¿Qué tiempo crees tu que dedicabas mientras estabas en la dirección a lo que es gestión, lo que es atención de padres, lo que es atención de niños? ¿era un tiempo más o menos equilibrado?

Era equilibrado, porque yo la reunión con los padres, con mis alumnos la tenía el día que tenía de visita. Y podían ir todos los padres que quisieran, teníamos un día a la semana de visita de padres, yo, si venía alguno les recibía ese día, era un día que estaba estipulado. Y el consejo, pues teníamos..., además yo también ya como jefe de estudios, el jefe de estudios pues tenía unas horas, una para ocuparte por la mañana de la relación de los profesores, de los que vienen, de los que no, los que tienen algún problema. Entonces el director me propuso que tenía derecho a unas horas que podía no dar la docencia, pero yo prefería darla. Entonces nos combinábamos él y yo, yo daba matemáticas y lengua y él, el director, daba sociales, conocimiento del medio. Entonces cuando el estaba en clase yo hacía las gestiones que tenía que hacer como jefe de estudios. Y a él tampoco le importaba, y bueno lo arreglamos así, porque es que me dijo que en esas horas, que el no puede, sin hacer cargo del curso ya quería llevarlo.

- ¿Para ti que era lo más importante de todo eso? ¿A que le das más importancia de todas esas cosas que me estás contando, que era para ti lo principal?

Hombre pues, en realidad, teniendo en cuenta lo que hacíamos al principio, elaborar, pues el plan de Centro, todas estas cosas. Y luego, bueno, pues esto tenías que organizarlo un poco, se hacía, porque eso lo hacíamos en el Consejo todos los compañeros, luego lo tenías que digamos organizar un poco en lo más importante, pero había mucha colaboración, por ejemplo Rosa que era la secretaria, pues ella colaboraba en todo, dice: "venga, vamos". O sea que importante, yo creo que a principio de curso, esto es un poco más laborioso, pero también como coincide con fechas que no van los alumnos, porque íbamos el día 1 de septiembre, los alumnos no iban hasta el día...

- 12, 15,...

Sí, depende, ¿no?. Pues es cuando se hacían estas cosas. Y luego, pues, podías dar la clase normal. Y también últimamente, como tenías profesores de música pues esas horas sí había algo que hacer o también aprovechaba para atender a padres que llegaran o algún problema, pues lo hacías. Y no se si te he contestado a la pregunta ¿qué es más importante?, hombre, yo para mí, los alumnos lo primero de clase, pero lo otro también es importante porque va en beneficio de todos, y..., pero como eran..., no te quitaba una cosa de la otra, y más ahora con esto de estos profesores que hay de apoyo y así. Y yo aunque no dedicaba esas horas, pero como estaba Julián, o sea el Director en mi clase dando sociales, él se encargaba de esa área, solamente él, y yo me encargaba de las otras, y tenía el tiempo suficiente, y la secretaria daba educación física, tendría alguna hora más libre, también estaba siempre dispuesta a colaborar. Yo creo que lo importante era que había colaboración con el grupo, que el director hacía de director y si tenía que hacer de secretario hacía y si tenía que hacer de jefe de estudios,... no es que... y dices bueno sí. Que había colaboración Y ahora, yo no se si está Gloria, ¿la conoces tú?

- Si.

No sé si está

- No lo sé.

No se si está en el equipo directivo porque me acuerdo que la propusimos alguna vez. Yo no sé ahora..., en algún sitio, y paso a mi lado deprisa y le dije: ¡adiós Gloria! Y dice: ¡Hola! Pero no nos paramos.

- No lo se yo tampoco, porque hace tiempo que no la veo, y no... no lo sé.

Luego también con los alumnos de prácticas. Hubo unos años que se dijo que no se querían coger, pero luego el Director lo volvió a proponer, y decían..., yo he tenido siempre y nunca se nos habían pagado un duro, y había dicho mira, no se cogen alumnos de prácticas porque si te pagan, pero no te pagan, pero aquí no tienen que pagar. Entonces no se cogen. Pero luego ya va no se que... Y a mí no me importa pero tampoco quieres enemistarte con los otros compañeros, y al final nos reunimos, y decían "¡pero si no van a pagar!", y dice bueno, "pero tantos años que lo hemos hecho sin pagarlo y además a mí me cogerían también sin pagar" Y al final dice: "¿Bueno, no os parece mal?" Y... no. Dicen: "bueno el que lo quiera coger que lo coja, si no es nada". Y lo cogimos, entonces aquello también al principio tendió a separarnos un poco, como nos reunimos.

- Me has dicho que nunca has tenido problemas con los niños

Con los niños no. Y eso que llegué a tener niños un poco más rebeldes que otros pero...

- Cuando habéis tenido algún problema de disciplina, siendo tu ya del equipo directivo, ¿cómo lo habéis resuelto?

Pues mira, a ver si te lo explico bien. Desde luego lo primero es llamar a los padres, si los padres colaboran no hay problema. Y eso que fijate es el caso, si te voy a decir que estando yo allí los mayores delincuentes yo creo de Valladolid han estado en nuestro Colegio, y uno de ellos que se murió de SIDA el año pasado, era compañero de mi hija la segunda, fue compañero de primaria de este chico y sin embargo era muy amigo de ella y yo lo sabía, porque eso era SIDA y en la cárcel, pues ya me dirás que vida va a tener, era un chico majo de verdad, y el tenía dos hermanas, una era compañera de Elena, una chica estupenda y la otra fue alumna mía, unas niñas majísimas, y en cambio ese niño, pero el problema qué era, el padre que tenía. Y el chico cuando iba para ser compañero de mi hija ya era en 6º o así. Pues...Digo: "Bueno aquí no te van a hacer nada estos

porque...". Bueno luego la querían que no veas como compañera de clase. Entonces aquello ya digo que no hubo problemas, hubo un drogadicto que se murió después de robar... y otro que yo he tenido dos hermanos, ese otro también ha estado en la cárcel, también del tiempo de mi hija la segunda, eran del mismo curso, y digo: "pues vaya hija" y sin embargo, cuando los veía por la calle y Estaban esos dos, y digo: " a ti no te dicen nada, porque vamos, que nadie se meta contigo porque te respetan a ti de compañera" Y fíjate esos dos chicos. Y sin embargo yo, no fue alumno mío el chico, pero dos hermanos del otro que también lleva toda la vida en la cárcel, no se si se habrá muerto, pero en la cárcel lleva toda la vida, su madre dice que ya estaba aburrida, pero los hermanos..., muchos no tienen denunciado el tema, y los padres les llamas y eso, que en el Centro no crearon problemas, los creaban en la calle, pero en el Centro hay casos, ¿no?, pero el problema no era un problema de convivencia en el Colegio, el problema era un problema familiar, en el caso de este que murió de sida, yo conocía a la madre, porque la madre iba a hablar conmigo muchas veces, luego tuve dos hermanas conmigo, unas chicas extraordinarias, la madre buena mujer, buena mujer, el padre no lo conocí, me decían que había sido militar o guardia civil o algo expulsado de un policía, pues no se yo, porque le oprimía mucho al muchacho aquel, lo cierto es que por la razón que fuera donde fuera no... Pero se educó a las hermanas bien y la madre la pobre lo que lloraba, y lo protegían las hermanas cuando venía de la cárcel, que venía algún día de... pues bueno, pues no pudieron hacer más. Pero en el Colegio no crearon problema, sin embargo la educación no fue muy bien, fue un fracaso, pero...

- Igual la Educación no puede cambiar todo.

Y eso ¿sabes como te digo?. Que yo en la Victoria y estuve encantada de la vida y conocí a estos dos chicos y bueno...

- No crearon grandes problemas

Creaban problemas en clase, sabes este que te digo yo, que murió de sida, empezó a crear problemas en 6º, y una de las profesoras era religiosa seglar, que daba Religión y otra área, no se que daba, y bueno éste la hacía... se portaba mal siempre con ella y no hacía las cosas, y mi hija dice: "toma" las copiaba de ella, entonces se que tenía problemas con esta profesora, pero con los demás profesores simplemente que no trabajaba, pero no, problemas allí a nivel de Centro, conflictos no... Hombre yo no sé, mi hija estaba bien cerca y yo le preguntaba por él, qué es de este chico. Cuando ves cuando van al Colegio que van dando pegatinas o cromos, la gente ya va cargada con cosas de esas. Y digo: "A qué te metes tu en esos follones a coger", y dice "No si es que me los dan". Y otro, que eran igual de malos, pero con ella nunca...

- Y luego en la Dirección tampoco tuviste

Eso fue antes de estar en la Dirección, ya les conocía perfectamente, y después cuando yo estaba en la Dirección pues... sinceramente si ha habido algún problema con algún niño, que yo no tuve cuando tenía, cuando empezaba ese alumno y después lo tuve en 3º y en 4º en cuarto, que pase yo... y en 5º. Mira, desde el primer día no le hacía trabajar nada, y era un niño que tenía otros hermanos que habían ido muy bien, y yo se lo decía a sus padres, a través del cuaderno se lo decía y la verdad yo creo que otros problemas no hemos tenido en el Colegio, los problemas que presentan a esas edades los niños son problemas familiares. Que si los padres vienen con ánimo de colaborar, pues bueno, creo que algún caso pues no se puede solucionar, pero... sí. Esa es mi opinión. No sé si tu la compartes o la pedagogía de ahora es diferente.

- No, yo creo que es parecida.

Niños malos no hay.

- y menos tan pequeños

No los hay, niños que tengan algún problema de celos o de algo sí. Y si están un poquitín....que quieren llamar la atención, que empiezan así. Pero vamos esa es mi opinión. Yo...creo que es así.

- ¿Qué crees tú que se necesita para ser un buen equipo directivo? ¿qué aptitudes se necesitan? ¿Qué es lo más importante que debe tener un director/a para ser eficaz en el cargo? bien en el cargo?

Hombre, yo creo que aparte de unos conocimientos, yo creo que hay que tener una sensibilidad a mí me parece. Cuando a veces te planteas ¿este niño porque no avanza?. Y yo digo a ver hija mía, ¿A mí que me gustaría que me hiciera? Yo siempre he pensado, digo mira, porque el niño es que a veces claro se cansa, de que le hagas esto y... dices, mira buena gana, a mí que me gustaría que me hiciera. Pues que... no te digo que obligarle o si tienes a veces que obligarle a hacer algo más que... repetirlo, lo haces. Pero yo creo que hay que tener una sensibilidad hacia los niños y aparte de conocer por supuesto la legislación sobre equipo directivo y que no te digan que no la has cumplido, porque también puede haber padres que te vengan así. Y luego pues hombre ser sensibles y decir vamos a ver, yo para que esto funcione en bien de los niños, que todo vaya bien y que los niños pues tienen una formación en todos los campos que se pueden dar aquí. No sé si te he contestado a la pregunta. Y luego por supuesto, vamos a decir pues que des unos... tienes que dar unos conceptos, tienes que dar un nivel, por supuesto eres responsable de darlo, no vamos a estar todo el día

- Y como equipo directivo, ¿Tú crees que hacer falta algo más? Quiero decir, eso como, dentro de clase, como profesor. Para estar en un equipo directivo ¿tú crees que hay que tener alguna habilidad, alguna aptitud más que eso, o con eso es suficiente?

Yo creo que si tienes la preparación adecuada y buena voluntad y ánimo de..., claro, de colaborar, de trabajar. Yo creo que eso se capta, y como el contrato que tienes es con la Administración, si cumples. Porque a veces tienes que escribir que no ocultas lo importante, pero hay que hacerlo todo en su punto y al día, que no falte detalle vamos, por sí acaso. Pero luego a los padres yo creo que se les llega más si ven buena voluntad y ganas de trabajar y ven que los chicos salen, yo creo. Unas veces se consigue y otras veces no. Pero, a mí me parece. Porque si tienes muy buenas palabras y después no las usas. A mí personalmente no me gustaría que lo hicieran con los míos. Y también ser un poco amables, porque a veces van padres, y a la más mínima les echas de allí, pues tampoco es eso. Hay que tener paciencia y condescender. Dejas que te acerquen un poco su vida si quieren, para que luego...

- Para que luego puedas tú hacer algo.

Pero no sé, yo estoy un poco chapada a la antigua

- No, ¿Por qué?

No se, porque ahora, yo que se, las cosas son más técnicas. Yo no valgo para decir lo que no pienso o lo que no voy a hacer. Igual luego no puedo, pero yo creo que hay que saber un poco a lo mejor vender un poco las cosas.

- Yo creo que no queda más nada que preguntarte, porque has ido tu contestando a mis preguntas.

¡Anda! Que te he contestado vaya rollo. Cuando veas ¡vaya rollo! ¡Madre mía que rollo de señora!

- No, no. Ha estado muy interesante. Esa experiencia que habéis tenido hay que airearla, sino yo creo que lo que aprendemos, la ciencia que estamos haciendo en otro sitio no va a valer para nada para la gente que está ahí, en los colegios.

Bueno, y no se. Los niños, tienen que..., sienten, han de sentir que tú lo haces por bien, por educarles, y ellos tratarte a tí. El niño no te quiere tampoco por saber mucho, ¿eh?

- Si porque dicen que si hay una buena relación...

Yo creo que es una edad importante, que los conocimientos hay que darlos, sobre todo desarrollar capacidades, eso sobretodo, porque si una cosa no la aprenden, pero tiene... ya aprenderá. Pero que haya un poco de ganas de llegar, marchar y... Que sólo es educativo.

- Yo creo que ahí estamos perdiendo un poco el norte.

Claro, que es importante. Yo..., la enseñanza de ahora no la conozco mucho, pero tengo dos nietas que van al Colegio, yo no digo que haya que dar unos deberes muy altos, pero tampoco se puede bajar tanto que haya que esperar. Yo cuando fui a Conde Ansúrez había niñas..., tenía unas niñas inteligentes y tenía otras que no sabían leer, pero porque van a esperar las que ya lo saben mientras yo enseño a leer a las otras, pues habrá que atender a los dos, ¿no?. Y yo lo veo por mi nieta de ahora. Que bueno, bueno, bueno. Le digo yo a la..., una que hace segundo, "haber por que..., que problemas haces" Bueno hacen el problema de sumar, de sumar simplemente. Y digo: "¿y qué cantidades estás escribiendo?". Y dice: "¡Ay yaya estamos con los millares!, ¡estamos con los millares de tarta!. Y digo entonces yo no se nada. Y hay una experiencia que te voy a contar, entonces dábamos turnos..., igual no lo conoces, dábamos permanencias.

- Si, pero, permanencias estaba casi todo el mundo que no...

Si, que era que te quedabas por la tarde.

- Sí. De 5 a 6 normalmente.

No se si era, pues pagaban una miseria, 50 pesetas, bueno ahora serían más. Entonces los padres querían que se les diera. Entonces cuando empecé en aquello bueno, no es tan rentable, pero bueno era así que daban 50 pesetas. Y yo, siempre me han cundido las permanencias, y cualquiera que me oiga dirá, ¡qué pesetera!, no era por pesetera, los niños que se quedaban en las permanencias aprendían barbaridad, y te voy a decir porque, en las permanencias nunca se avanzaba en el programa, solamente hacías, si habías hecho un problema de un tipo, pues hacías dos más, si habías hecho un dictado de tal de una regla, fundamentalmente una regla de algo, un dictado más. No hacías otra cosa. Y los niños que iban aprendían que no veas, ¿Por qué?. Te voy a explicar, En principio había niños que faltaban al colegio cantidad de días, pero con el mes que se quedaban en la permanencia, no faltaban, porque, si no tenían la permanencia, ya habían pagado las 50 pesetas, entonces ese niño no faltaba a clase, lógicamente aprendía porque no faltaba. Para permanencias, los padres lo miraban, porque haber lo que hacéis de permanencia, que como pagaban. Y esos niños si que se les notaba, ¡fíjate! Y por eso me gustaba a mí la permanencia, y los niños avanzaban. Los que no faltaban a clase, lo aprendían en la clase, si hubieran hecho lo de quedarse cada día hubieran aprendido igual, pero como no iban. Entonces mira tú, por donde veía yo la ventaja a las permanencias. Y también últimamente como no teníamos allí al lado, teníamos nosotros al lado del Colegio MD estaba un poblado portugués que ahora ya no está, pero estuvo muchos años, había un poblado portugués, que venían las de prácticas se asustaban, y decían "¡ay! Cómo voy a venir yo aquí" y sin embargo eran inofensivos, pero bueno tenían problemas de higiene. Yo tenía unas niñas portuguesas y una de ellas, una muy maja, una chica, decía: "¿sabes que me dicen? Que huelo mal" Digo: "pues no te preocupes, que aquí hay duchas" había duchas y un gimnasio y agua caliente, "al principio vienes toda la semana, el día que tu quieras, el día que tu quieras, ya vamos por allí y te puedes duchar y todas las demás que quieran también, de mi clase, claro, yo no podía mandar a las demás, pero sólo ducharse allí. Y divinamente. Eran niñas que sabían poco porque a los padres no les importaba la educación, sólo que sepan barrer y fregar y eso. Pero hacías lo que podías con ellas. Y no sé lo que te quería decir yo con eso, se me fue, ¿que te decía yo?, te iba a decir otra cosa pero hablando de las portuguesas del poblado portugués que teníamos...

- Estabas hablando de las permanencias...

¡Ah! Si también, pues nada, otra razón por la que hubo una época que también avanzaban los niños, estos niños del poblado portugués, incluso los gitanos, o incluso niños con una situación económica pues... baja, que tenían becas para el comedor, pues claro, si no iban al colegio no tenían comedor. Entonces iban dos días al colegio los niños que faltaban mucho, no faltaban, avanzaban. Que no es en sí la comida, pero venían mañana y tarde, y el niño, oye aprenderá según sus capacidades, pero si va cada día... pues acaban aprendiendo, y si en la permanencia quería hacer algo porque sus padres le iban a mirar el cuaderno, porque decían que se lo miraban los padres, pues claro si no lo sabía hacer, no lo podía hacer, entonces fíjate oye, a veces también eso me motivaba, aunque la economía no es lo importante de cobrar, pero...

- Si, pero bueno, pues ya que te cuesta un dinero pues te tienes que preocupar de que eso... ahí se haga algo. Porque estás pagando un dinero por eso.

Claro. Era simbólico totalmente, y a veces me da vergüenza decirlo, dirán ¡mira que pesetera! Pues si que me gustaba darlo.

- Pero bueno, porque tenían ahí un sentido también, y las familias le daban también un sentido diferente.

Claro, claro. Por eso cuando estás en un Centro cualquiera y tienes problemas con los niños, si los padres se acercan, ante una llamada que les hagas, yo creo muchas veces porque tienen trabajo también, pero si precisan se esfuerzan, yo creo que los niños..., que te cuentan su verdadera.... que a veces.... últimamente allí estábamos muy bien porque teníamos un equipo psicopedagógico muy majo, tuvimos al principio uno pero yo nunca jamás le vi, yo no le he llamado para nada. Pero, yo no se de dónde era, era psicóloga. Creo que seguirá. Pues de estos niños que tienen, yo tenía una niña, aunque últimamente era una niña que..., era una niña maja, despierta, yo la veía cuando salían al patio, que era ella líder, que jugaba bien y que organizaba, pero en clase es que... en los exámenes no daba pie con bola de nada, y digo no lo puedo entender, la niña no es torpe, y yo la veía, sobre todo en grupo, y la verdad que no era torpe ni se portaba mal tampoco, pero no aprendía nada. Y entonces yo le pregunté a la familia de esta niña, hablabas con la madre,:

- *¿No hay ningún problema en casa?*
- *No.*
- *Esta niña, yo no se lo que pasa, pero la veo para su capacidad...que no.(y decía)*
- *Pues en casa nada.*

Pero después llegó un día que había una excursión y no fue. bueno total eso es cuando ya se conoce, pero la importancia ahora es el equipo psicopedagógico porque si colaboran, tengo este niño, tengo esta niña.

- Y algunos problemas se pueden solucionar.

Si yo tengo problemas No... en el aula, no conflictos sino, niños que no riñen ¿eh?, esos no tienen porque, entonces esta niña, yo pues mira, yo no puedo entenderlo, la veo un niña normalita bien, no la veo torpe, y entonces ella habló con la madre, tampoco había ningún problema, pero luego yo decía mira vamos a ir de excursión, tampoco va, ¡qué raro!. Bueno total que al final habló con la madre no había ningún problema, le hizo unos test a las niñas, y sí que había problema. En principio la niña entre otras cosas, que eso no, entre otras cosas era una niña que se hacía pis por la noche, eso lo ha dicho la madre, pero que le habían hecho todo tipo de pruebas, bueno se lo comente a la psicóloga. Y dice pues que pásamela y tal y cual. Bueno pues al final yo después ya me fui a la dirección y estuvo conmigo Ángel, pero la niña empezó a mejorar porque el problema es que ella tenía problema y claro eso también necesitaba ayuda.

Otra día también, era un niño inteligente que yo tuve, majo, inteligente, era un niño majo, simpático, pero era eso, de, de, le decías algo, un problema para hacerlo así mentalmente, el lo resolvía pero luego no lo hacía en el cuaderno nunca, porque no sabía dividir, porque como no lo hacía pues se olvidaba de dividir, porque no sabía multiplicar porque como no practicaba, el echaba la cuenta ala vieja. Lo sacaba todo pero a la hora del papel no, no hacía nada. Entonces yo digo es un niño inteligente, es un niño que es que se pone así a desarmar el bolígrafo 20 veces, y nada... Total que le digo a su madre: "yo ya no sé que hacer", y su madre, pues nada, todo bien, todo bien. Y digo ¡Vah! vamos a ver que hace con él. ¡Vaya, Vaya! Esos ya no consiguen tener problemas. Su madre la tenía de esclava, dice fijate hasta lo que le hace hacer a su madre, dice su madre: "si es que come, anda por debajo de la mesa, y tengo que dar de comer a un niño de tercero". Y el niño por debajo de la mesa. Y dice ya porque... Y entonces al final, al cabo de ya... Digo mira yo es que no se qué hacer ya, porque es listo, es inteligente, es simpático, y es holgazán, pero no puedo hacer más. Entonces ella llegó a la conclusión de que la culpa la tenía la madre, de porque el niño tenía en la mano. Y yo vi que sí lo sabía, pero preguntamos al médico y dijo que sí. Y al final llegó a la conclusión dice es que claro la culpa es de su madre, porque le obliga a su madre, digamos la fuerza, hasta cuando va al servicio a limpiarle. La trae de esclava. Su madre tiene esta enfermedad, y ella no la padece, pero la transmite, entonces se siente la madre culpable. Entonces le llevaba un juguete, digo mira chico, un juguete y sigue porque es que su madre por ahí que tenía un psicólogo aparte. No había problemas, eran problemas, pero no son problemas de estos que llaman la atención. Esos que te conté, de los delincuentes, pues eran conocidos míos, majos, y familia, que yo conocía a la madre y a las hermanas, pero claro no conocía la otra parte. Entonces la psicóloga en ese aspecto nos ha ayudado mucho a aclarar esos problemas, si los padres colaboran claro.

- Bueno, es que ahí, lo que necesitas es una ayuda que te diga porqué un niño que parece normal no tira para delante.

Claro, y que tú le ves que tiene capacidad. Se lo notas enseguida. Pero bueno es que el niño lo único que tenía era en las manos, que se le quitaba a temporadas, pero claro la madre... Y bueno no se qué más te puedo contar. Pues no ha habido problemas, bueno si ha habido, pero...

- Si, pero no problemas de estos que es para...

Bueno en la convivencia y entre... igual recordaba algún caso más, pero... Mira cuando estaba en Palma, allí entonces ya al cabo de unos años pues allí había familias que no estaban casadas, había testigos de Jehová, que tampoco, yo tuve un niña que su padre era pastor franciscano, pero vamos, en clase un modelo de niña, había que rezar, rezábamos, ella se ponía de pie y no rezaba, pero respetaba lo que hacíamos. Pues bueno, nunca creó ningún problema. Y luego tenía otros que eran testigos de Jehová, y esos pues no podían estar a rezar un día a primeros de mes o algo así, pasaba el párroco. No se si tu lo habrás hecho, pero aquí siempre se hacía.

- Si, lo de bajar a la cenizas o un día a hacer la comunión...

Un día por alguna razón que fuera así. Pues estos niños como eran..., no podían entrar a la Iglesia, tenían unas ganas de entrar, pues vosotros nada, pues yo me quedo aquí con vosotros mientras y tal. ¡Qué ganas tenían de entrar! ¡Qué ganas! Y a ellos como no les dejaban. ¡Qué ganas tenían los pobres! Digo mira va a venir su padre y me a mi a decir, pero bueno. ¡Qué ganas tenían los pobres!. Si, y bueno cosas de esas. Que en cada época, la sociedad también va cambiando. Bueno yo he hecho entrevistas con los padres en general, hacen lo que pueden por los hijos, a veces hay que ver, porque yo hasta que descubrí lo de la niña y lo de esto otro...

- No, lo que pasa es que hacen lo que pueden, pero a veces no se dan cuenta que hay cosas que no...

Es que les da apuro. Pero después dicen... Eso mismo de hacerse pis por la noche, la psicóloga dice, pues si yo le pongo un tratamiento, porque este psicólogo, dice la madre que le ha llevado a un médico y a otro. Yo no se si lo conoces pero parece ser que le ponen algo que a la primera gotita que les cae, hay algo que suena, un tigre, y bueno le tienen que explicar y esas cosas y no reñirlo sino simplemente... Y los padres las cosas que hacen a veces es por ignorancia o porque no saben lo que hay que hacer. Yo, esa es mi opinión.

ENTREVISTA VAD

DATOS DE LA ENTREVISTA

04 de Junio de 2003; Duración de la entrevista: 0:41:12

Identificación: VAD.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: ejerció como jefa de estudios en varios centros: tres años en un centro de Logroño, cinco un centro de secundaria de F.P. en otra provincia de Castilla y León y uno en el centro donde trabaja en la actualidad.

Responsabilidades familiares: una hija.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Secundaria.

En la actualidad imparte su docencia en uno de los grandes institutos de la ciudad con gran tradición, al ser de los primeros en abrirse, pero que se ha caracterizado por impartir siempre bachilleratos hasta hace pocos años.

- Me gustaría que me contaras tu trayectoria desde que empezaste en la enseñanza.

Desde que he empezado en la enseñanza, empecé en lo que era la antigua formación profesional y enseguida me metí en la experimental, en los ciclos de la LOGSE en 1990, y siempre he estado un poco apostando

por la orden de la enseñanza integral y metida en cosas de refresco para la formación profesional, de dirección, tanto en equipos humanos como en materiales, y siempre he estado desde entonces en ciclos formativos porque abrí la experimentación de la LOGSE, de los ciclos en Palencia.

- ¿Tú empezaste en un centro de Palencia?

Bueno, primero empecé un año provisional en Laredo, el primer año que he estado en expectativa, tuve el primer destino definitivo en Arzuaga en la provincia de Badajoz, estuve dos años. Mi segundo destino definitivo en Logroño en la Rioja estuve tres años, después en Palencia estuve siete años, y llevo en el Z. cuatro años, o sea que llevo ya unos cuantos años de docencia.

- ¿Y qué especialidad es la tuya?

Yo oposité a unos que se llamaban entonces tecnología administrativa y comercial, que eran dos familias que iban unidas la administración y el comercio, porque yo soy licenciada en económicas y con económicas no había nada dentro de lo que era el bachillerato que se pudiera optar, tenías que optar a lo que era la FP, y la familia era esa, tecnología administrativa y comercial y luego con la reforma, con la LOGSE se dividió en dos familias, la administración y el comercio. Y he estado en ambas porque en Palencia, cuando empecé en Palencia es cuando ya empecé en experimental, o sea que hace ahora doce años, y ya estuve entonces en la familia de administración y en la comercio, en las dos, en administración y en comercio internacional. Porque hubo una adscripción, a cualquiera de las familias y a mí me adscribieron a comercio. Y llevo en comercio desde entonces. Y desde entonces, ya desde los primeros años he sido jefe de estudios, desde ya cuando estuve en Logroño al cuarto año fui tres años jefe de estudios y luego en Palencia de los siete he sido cinco jefe de estudios, y aquí en Valladolid he sido otro, pero siempre ligada a los ciclos formativos.

- ¿Y que te animó a presentarte varias veces al equipo directivo?

Pues sobre todo dignificar la Formación Profesional, fue el objetivo fundamental y que al integrar la Formación Profesional en los Centros, los equipos eran de Bachillerato y ni entendían ni les interesaba lo que era la Formación Profesional. Entonces dependíamos de criterios de gente que ni le preocupaba ni sabía para nada cuál era nuestra función, y en la mayoría de los sitios se nos ha tratado como intrusos. Un poco como que éramos un poco la escoria de la enseñanza, y como en los equipos no había nadie pues no se preocupaban, ni teníamos infraestructura de trabajo técnica ni teníamos reconocimiento y me animó sobre todo el tener esa visión y el darme cuenta de que teníamos la ayuda del Fondo Social Europeo de forma muy sustancial y que nunca se utilizaba en nosotros, se utilizaba para Bachillerato, entonces casi más que nada di un asalto a la distribución.

- ¿Qué pensabas tú que podías hacer desde ahí? ¿Cuáles eran tus expectativas al principio? ¿Tú crees que se cumplieron?

Pues la verdad es que estoy muy orgullosa, sobre todo cuando ya estuve en Palencia que fue experimental, al ser jefe de estudios de ciclos he organizado nuevas familias profesionales, a nivel de crecimiento del Instituto, he participado también en equipos de trabajo con orientación, con la orientación a profesionales, he dado charlas por Institutos, y mi objetivo es diverso, dignificarla, que sea entendida socialmente, dar una salida a los alumnos, y sobre todo eso, que tuviéramos medios materiales y humanos preparados para hacer algo que creía que era importante.

- ¿Tuvo algo que ver tu situación familiar o personal para coger esos diferentes cargos?

Mi profesión antes de tener la niña era fundamental en mi vida, y lo sigue siendo, pero hay dos cosas que ahora compagino. Entonces dedicaba muchísimas horas fuera del trabajo a la función, y entonces mi situación personal tuvo completamente que ver. Me encantaba y me encanta la enseñanza, pero disponía de tiempo muchísimo más que ahora, entonces fue sobre todo eso, el que me gusta mucho el trabajo, me gusta mucho la Formación Profesional lo que son los ciclos, creo mucho en ellos, en sus salidas, me parecen muy prácticos, me parece que en muchos casos sustituyen a la Universidad de una forma técnica y buena, y tenía tiempo para hacerlo. Después me he metido en muchos proyectos internacionales, en el Leonardo Da Vinci he estado siete años metida, llevaba tiempo prepararlo y luego podía disponerme de irme al extranjero el tiempo que fuera pertinente; y ahora pues no tengo ese tiempo desde luego, y tuvo que ver completamente. He estado en muchísimas cosas en la profesión.

- ¿Cuáles son los principales problemas que tú encontraste a la hora de acceder al cargo?

Pues, el problema fue el estar en contacto con unos equipos que por tradición eran de BUP y que no entendían la función de los ciclos formativos en la enseñanza, les minusvaloraban, nos recortaban presupuestos y ni siquiera asignaban el del fondo social que se nos asignaba; entonces he tenido mucha reticencia. Realmente cuando he entrado en un equipo nuevo ha sido un asalto premeditado, no había ningún interés en que entrara nadie de ciclos, y si entraba que no fuera nadie de un cargo de responsabilidad decisoria, codayuvar era, entonces ha sido muy difícil el intentar entrar.

- ¿Y los compañeros, en esa coyuntura que tú dices de asalto que tal se lo tomaban los compañeros del equipo? ¿Si que entendían cuál era la posición o no?

Cuando se planteaba un equipo nuevo mi situación era tan transparente que sabían con lo que iban, yo les contaba que iba a una función concreta, a dignificar dentro de la enseñanza la Formación Profesional, a intentar que creciera dignamente y que se ampliara dignamente, de hecho hemos creado otras familias profesionales. Cuando yo estuve en Palencia sólo había la familia de Comercio y no estaba desarrollada entera y la desarrollamos entera; la de Administración tampoco estaba entera y creé el ciclo de Administración y Finanzas y entré en un nuevo ciclo de hostelería en el que estuve participando hasta en el diseño de las cocinas, en el restaurante, el bar, la cocina... Si entiendo que siento muchísimo con la Formación Profesional en ese sentido y los compañeros de la familia Profesional lo han entendido y lo han valorado siempre mucho y los otros pues bastante menos, aunque creo que llegaron, a través de la intervención, a entender lo que se pretendía y a dignificar en el Centro en concreto mucho nuestra función, nuestro trabajo, a valorar mucho las salidas profesionales, las necesidades de tecnologías actuales, o sea que el resto del equipo si que lo llegó a entender. Pero ahí nos hicimos tan grandes que éramos un 50-50, proporción que no se tiene en casi ningún Instituto ahora mismo, somos minoría en general.

- ¿Y en esos equipos estabais equilibrados hombres y mujeres, o no?

Pues casi nunca, yo en los equipos directivos que he participado cuando más ha llegado a haber de todos los equipos entre jefe de estudios y adjuntos, dos mujeres la vez que más, y en algunos casos, por ejemplo en Logroño estuve yo sola de jefe de estudios, y en concreto en Palencia hemos sido dos, una de jefa de estudios de día y otra de noche. Y en ningún caso he conocido en mi trayectoria ninguna directora.

- ¿Y en que tipo de equipos te sientes tú mejor trabajando?

Pues, pues en los equipos que consensuan las decisiones, donde el director es uno más, se siente uno más. Este tipo de equipos que valoran tanto las funciones o los trabajos de unos como de otros, se consensúan las decisiones y no funcionan de una forma tan jerárquica como he visto en muchos Institutos que el director decide, pone, quita, asigna y los demás coadyudan administrativamente. Entonces necesito para trabajar un equipo de colaboración conjunta y de consenso.

- Te iba a preguntar que si mejor de hombres o de mujeres, pero me parece que con la presencia que tienen no se si me puedes contestar.

Bueno la verdad que en el equipo que tuve donde he trabajado en Palencia, un equipo formado en el que yo mi función la dejé muy clara, he sido absolutamente valorada, respetada, y me han tenido muchísimo en cuenta, y el director era un director. Pero ya cuando entré e hice equipo con el y dejé muy claro cómo entraba y lo que pretendía, cómo iba a actuar y con qué claridad e intenté que se hablará en todos los claustros de los ciclos que nunca se hablaba, en los consejos de los ciclos que nunca se hablaba, de los fondos que recibían los ciclos públicamente, y me han valorado mucho, me han escuchado mucho, me han atendido mucho, en ese caso. Nunca cuando se ha contado conmigo como adjunta a ciclos o como jefe de estudios con un equipo ya formado ha sido igual.

- ¿Qué expectativas tienes ahora acerca de la dirección?, ¿Te volverías a presentar?

Pues en estos momentos no, porque tengo una niña y sé que lo he hecho con mucho cariño, me ha gustado mucho, me ha reportado muchas satisfacciones, pero me ha quitado mucho tiempo y entonces en este momento vital pues doy más importancia a la infancia de mi hija. Me parece que no la va a volver a tener y que tendré otras nuevas oportunidades y en el equipo que estoy ahora en absoluto me presentaría, porque entiendo que la función que hacen los jefes de estudios adjunto a ciclos no cuentan en nada las decisiones, ni..., nos tienen de machacas, estoy ahora mismo de machaca, o sea, de funciones administrativas, ni despiden ni asignan ni... ni nada. Entonces desde esa perspectiva, a no se que fuera a ser un jefe de estudios general, ni siquiera me lo plantearía. Me lo han ofrecido de sueldo, he dicho que no, que para ayudar que ni hablar, o pinto o no pinto.

- ¿Qué es lo que tú crees que te ha compensado más de la experiencia de pasar por los equipos directivos?

Pues me ha permitido tener una visión global de la enseñanza muy grande y de los recursos humanos que se manejan en un Instituto. Me ha permitido conocer al alumnado, todas las problemáticas que tienen y me ha permitido tener una visión más grande de la vida, en general, sobre todo en dimensión humana mucho, y luego me ha permitido, yo creo que de forma muy satisfactoria, el sentirme que he colaborado en que sean mejor, de calidad y de cantidad la utilización de los medios, de los recursos y de las capacidades humanas. Muchas cosas, la verdad que sí.

- ¿Y lo que menos te ha compensado?

Pues lo que menos es que las satisfacciones, personal simplemente no te lo agradecen nunca las Instituciones, no he notado nunca a nivel general que...no tampoco patadas, pero sin ningún tipo de ayuda especial, todas a pulso de mi tiempo y la falta de reconocimiento, quizás del resto ¿no?. Institucionalmente creo que no se reconoce la función y los trabajos de la gente, ni la dedicación ni la entrega. En absoluto. Da igual hacerlo bien que mal.

- ¿Tú crees que cambiaron tus relaciones con el resto de los compañeros mientras fuiste del equipo directivo, o no?

Pues yo creo que no, creo que tengo bastante buena mano ancha y que yo he pasado de ser una persona desapercibida a ser muy respetada por los compañeros. Nunca he tenido tensiones con los compañeros, creo que cuando estás en un cargo se deben decir muy bien las cosas, razonar bastante y que no, con los compañeros no he tenido, sobre todo con los que son de mi tipo de enseñanzas, de ciclos, me he notado valorada y con el resto muy respetada. No, no he tenido tampoco ningún mal rollo y cuando he tenido que decir algo como jefe de estudios a algún compañero nunca me lo ha reprochado. No se ha generado ninguna tensión.

- Ya me has comentado algo, que ¿Cómo te gusta más ejercer, que ejerza la dirección de un Centro? ¿Y cómo es lo que se ajusta más a tu carácter, más de forma individual o más de forma colegiada? Es que ya me has comentado algo.

Pues te he comentado que me parece que un equipo no funciona si no es de forma colegiada y donde la jerarquía no decida constantemente, o sea que no sea al final el director, aunque te escuche, el que decida. Me parece que hay que trabajar en equipo que hay que aportar las ideas todos y votar y consensuar las decisiones. Me parece que es la única manera de hacer bien las cosas. Y que habiendo distintos cargos, cada uno se especializa y conoce más aquello en lo que trabaja o por lo que ha sido designado y que es bueno que el resto lo conozca a través de él y que sepan consensuar los criterios.

- ¿Cómo resolvías los problemas de la disciplina del Centro? ¿Tu crees que se acepta de igual manera la autoridad de una mujer que de un hombre?

Pues hombre, yo creo que socialmente está claro que una función se respeta igual la valore una mujer que de un hombre. Tienes que ser más fuerte e imponerte más a la hora de decirlo e incluso a veces repetirlo más o decir que no se está de acuerdo, y creo que incluso el alumnado también respeta menos cuando es llamado la atención por una mujer que por un hombre. Pero que al final es una cuestión de insistir y reinsistir. Es un poco más difícil, pero si te ven serio y responsable y que los principios no se te alteran a la hora de decidir, pues acaban respetándote. Cuesta más, pero se puede, es más difícil pero se puede, y se tiene otra sensibilidad a la hora de

tratar relaciones humanas en el fondo es mejor la enseñanza siendo mujer y creo que se tiene mejor manera de decir las cosas y de razonarlas. Creo que incluso siendo más difícil como está socialmente es bueno, es, bueno, que es que sean mujeres las que lo hagan, tienen otras maneras, otras formas y otros tratos en las relaciones, que me parece que son más difícil de transmitir pero que surten muchos mejores resultados.

- ¿Tu experiencia ha sido valorada?

Yo me siento valoradísima en mi experiencia docente por la gente que más guerra daba en el Instituto, los problemáticos. Valoradísima, y creo que ha sido porque mi dedicación a ellos ha sido especialísima, con muchísimo tiempo, mucha dedicación, mucha reunión aparte del aula, he llegado a..., ha sido una preocupación para mi fundamental ya que eran los que más distorsionaban, eran a los que más tiempo dedicaba y los que más han valorado yo creo mi labor. Yo tuve una experiencia en Logroño con alumnos súper problemáticos en un Instituto de barrio que arrancaban hasta los lavabos y conseguí que no arrancaran ningún lavabo, y que fueran hasta alguno de ellos ilusionados a estudiar. Les dediqué mucho tiempo y creo que eso igual en un equipo masculino lo hace mucho peor, solamente reprocha, riñe, castiga, pero no entiende o no escucha o estimula menos que una mujer, porque el origen de los problemas de esta gente está siempre en las relaciones afectivas que tienen en el hogar, y la falta de desprestigio, desmotivación que tienen en clase, tienen que llamar la atención en el Instituto de alguna manera porque no son nada en la calle. Entonces hay que dedicarles más tiempo y no vale con separarles del entorno donde están, y decir expulsarles, hay que dedicarles tiempo. Y antes las labores de orientación se hacían menos, e incluso ahora mismo tienen tantas funciones que tampoco tienen demasiado tiempo. Creo que es bueno que la jefatura de estudios se dedique de forma especial a alumnos que tienen más problemas de absentismo, académicos y de conducta.

- De todas las tareas que tiene la dirección, ¿Qué tareas crees tú que son las más complejas para resolver, las más difíciles?

Pues las sancionadoras. Tanto el llamar la atención a un compañero porque incumple con el horario o porque tiene quejas del alumnado, o el alumno que incumple con la puntualidad, con la conducta en clase, que altera el ritmo; es la labor que más duele, todo lo que es la dimensión humana. Creo que es lo más complejo.

- ¿Y qué limitaciones crees tú que se tienen en un equipo directivo?

Pues la limitación de que constantemente hay que..., no saltarse ningún límite en cuanto al respeto, el poder en definitiva a veces es limitado, es más de conquistar para un éxito que de sancionar. Y creo que eso generalmente se hace mal porque es difícil, lleva mucho tiempo, y hay muchas funciones en los equipos que hacer, pero creo que es lo que más duele, el decirle a un compañero que hace mal su trabajo, que no cumple un horario o un chico que distorsiona el ritmo de la clase, y convencerle, no el decirlo, sino para reconducir, ¿no? Eso creo que es educar, en definitiva lo más difícil es educar.

- ¿Cuándo habéis tenido algún problema habéis buscado algún tipo de ayuda, de asesoramiento, para salir de ese momento que no se sabía resolver o que no se sabía por dónde ir?

Pues yo la verdad es que considero que institucionalmente se da muy poco apoyo, y que es muy burocrático el tipo de ayudas que se dan, hasta dármele por escrito, de una dirección a la dirección a la dirección pertinente y como los problemas hay que resolverlos puntualmente y los apoyos son más bien intuitivos, de equipo y de profesores que consideres que tienen más entendimiento para el problema puntual. Creo que es un poco de andar por casa como se resuelven los problemas, institucionalmente no hay salidas.

- ¿Cómo crees tú que era el reparto de tareas en la dirección, que peso tenía cada cosa, entre las cosas burocráticas, las relaciones con la familia, el control y todo el tema del alumnado, todo lo que tiene que ver con la representación y los consejos escolares, qué parte de esas tareas crees que tienen más peso?

Pues la burocrática. Fundamentalmente la burocracia en Centros cada vez más grandes, como son la mayoría, es tan inmensa que el resto de las tareas se tienen que relegar, cumplir en menor proporción. Se pasa la vida haciendo documentación para estadísticas, para informes, para datos, para matriculas, para rematriculas. Es tal

la burocracia que el resto, se tiene muy poco tiempo para dedicarle. Me parece una desproporción tremenda, se atiende a las familias casi más vía tutor o cuando hay un problema puntual y veo a la gente cada vez más con el tiempo. A veces los equipos, al ser los Centros cada vez más grandes, el número de gente que trabaja en el equipo la misma y encima siendo también docentes, pues la burocracia come el 95% del trabajo. Y el resto del trabajo se saca de la vida personal, no del horario desde luego, cae fuera del horario. Incluso para cumplimentar la burocracia cae fuera ya del horario y el resto cae fuera del horario completamente.

- Si ahora tuvieras una compañera que se quisiera presentar al equipo directivo ¿Qué consejo le darías?

Pues le aconsejaría que tuviera unos objetivos muy claros, muy marcados, que planteara antes de presentarse al equipo cuál es su objetivo, cuáles son sus metas, cómo es su forma de trabajo, que intentara dejar muy claro que es una persona más y que debe contar al ser mujer como una más, y que planteara muy claro por lo que va a luchar. Y que va a ser tan responsable en las decisiones, sobre todo del plano económico, que allí creo que a las mujeres nos cuesta muchísimo, y que su función no es coadyudar sino también decidir. Que lo dejara muy claro en el equipo que está.

- ¿Por qué crees tú que hay tantos problemas para cumplir las direcciones de forma voluntaria?

Pues porque creo que la dedicación a un equipo lleva muchísimo más tiempo que el horario que cualquier otro profesional le tiene que asignar. Tiene que ser bastante vocacional y debes de tener ya la vida personal bastante cubierta o hijos en una determinada edad o no tener hijos, si no robas de tu vida familiar el tiempo de dedicación y porque creo que por otra parte sabes que lo haces de forma vocacional y los agradecimientos son bastante pocos. Que independientemente quien lo hace mejor o lo hace peor o lo hace incluso mal, tiene el mismo reconocimiento que tienes que decirte a ti mismo: ¡Cuánto valgo! ¡Cuánto valgo! ¡Cuánto valgo!

- ¿Qué crees que valoran los compañeros y las compañeras de forma positiva cuando te ven en un equipo directivo?

Pues la buena disposición, la capacidad de trabajo, la capacidad organizativa, la resolución de conflictos, la transmisión de la información, que sea clara y transparente, la dedicación con ilusión.

- ¿Qué crees tú que habilidades o qué competencias debe tener un buen director para ser un buen director o para ser un buen equipo directivo?

Pues el considerar el que todas las opiniones son válidas independientemente de la suya propia, el respeto, la tolerancia, la no imposición, el trabajo por consenso con el equipo, el no jerarquizar la función, el no creer que él sólo tiene muy claro cómo y dónde, sino escuchar, mucho escuchar. Creo que es lo fundamental, el respeto a los demás, y el no tener muy decidido de antemano que aunque escuche va a hacer lo que le da la gana, que es lo que se hace muchas veces, o sea, que los demás cuenten de verdad, tanto el resto de compañeros, del equipo, sobre todo su equipo, es muy importante que su equipo sea parte de su confianza, sea muy escuchado y que no sea un equipo de amigos, sino un equipo que represente a la Institución, que normalmente los equipos directivos son equipos de amigos, con lo cual delegan en el director todas las funciones. Me parece que eso se hace constantemente, o sea, que no tienen poder de capacidad de decisión y parece que lo saben de antemano. No tienen que nombrar a un Dios sino a un compañero, y eso es lo que veo fundamental, que incluso creo que es bueno que recojan las opiniones o las corrientes en el equipo de la globalidad de la Institución.

- Que no sean...

Amigos

- Amigos...sí.

En el mal sentido. Porque ser amigos luego es bueno, pero que haya consenso, que haya consenso y que no sean un parte que no sea un grupo de gente que se llevan bien, manipula, y se lleva el gato al agua de todo y los

demás cuentan muy poco y se escuchan muy poco, al final se convierte la vida docente en o estás conmigo o en contra de mí. Yo se lo digo a España entera. Todo lo que es que den ciencias como yo, no vale, no se escucha.

- La dinámica es puñetera

Puñetera. Y de otra manera entienden los que se meten que sino no hay otra forma de funcionar, porque es complejo, y de repente se juntan un grupo de amiguetes y dicen bueno pues, vamos a hacerlo así, vamos a dar gusto a esta gente que es de nuestra cuerda y lo que nos interesa es esto, y hay un grupete que suele ser entre la gente que no opina pues de un 30% que más o menos va a acabar decidiendo todo y el resto pues ni está, ni existe, ni se le escucha, ni opina de nada.

- ¿Tú crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres estar en los equipos directivos?

¿La visión más tradicional social dices?

- Si.

Pues sí, yo creo que se tiene entendido socialmente que una mujer tiene menos capacidad decisoria, que necesita apoyarse en otro para poder decidir, y luego que tienen menos tiempo libre porque la función familiar es un 90% suya y realmente hasta eso socialmente se transcribe y sí, la función tradicional tiene muchísimo que ver. Evolucionará la responsabilidad de la mujer en el cargo directivo del Instituto como cualquier empresa cuando socialmente se comparta la vida prosaica en las relaciones de pareja de forma equitativa.

- ¿Tú crees que existe algún tipo de discriminación en las mujeres que están en los equipos?

Pues yo en mi caso la verdad sólo hay una mujer en el equipo en el que estoy en la actualidad, y es total, la tienen de administrativa, fundamentalmente, ni pincha ni corta. Y esta es la impresión que tengo en la actualidad en el caso que ahora más recientemente controlo.

- ¿Tú crees que eso tiene algo que ver con qué haya muchas mujeres secretarías y pocas directoras?

Exactamente. Fundamentalmente. Se nos asocia fundamentalmente a que tenemos una capacidad organizativa asociada a nuestra vida doméstica y desde nuestro nacimiento, somos muy organizaditas y aunque tengamos capacidad de decisión y se sepa es mejor que estemos muy ocupadas para que no decidamos. Y se tiene muy claro que se explota eso concretamente. Y de hecho la mayoría de la gente que conozco coadyuda en la dirección o está en la secretaría con funciones organizativas y de poca decisión. Totalmente sí.

- Pues yo creo que con esto, las demás cosas ya me las has ido contando porque lo de que si las tareas domésticas y familiares crees que influyen para ocupar bien o ejercer un puesto directivo ya me lo has comentado antes también. Es un poco la idea a la que le andamos dando vueltas; si realmente eso está influyendo en que hay poquísimas mujeres en los equipos directivos.

Bueno está muy claro, yo creo que aunque se ha avanzado mucho en las igualdades queda muchísimo camino por recorrer y además no creo que se solucione a corto plazo porque el hombre tiene mucho que perder. Realmente yo he tenido convencidos, pero son poquitos. Y luego además es que es una labor yo creo generacional de muchos años, ¿no? Se tiene que educar desde la infancia, porque cuando un hombre aunque intelectualmente acabe comprendiendo que la responsabilidad es la misma no lo ha mamado y entonces no es que lo quiera hacer adrede es que no lo ve, o sea no lo ve. No es una cuestión que se estudie, que una mujer tiene la misma responsabilidad, los mismos conocimientos, las mismas capacidades, tiene que desempeñar las mismas funciones; es que muchas veces no lo ven, entonces esto se educa durante la infancia en la misma responsabilidad o no va a haber manera. Porque además es una cuestión afectiva, fundamentalmente de., cuando uno piensa en una responsabilidad en un equipo piensa que resta a otros que quiere, cuestión que un hombre no se plantea porque la

cuestión del éxito profesional es su meta y para una mujer es todo, si le es difícil a la hora de decidir, el de una mujer siempre tira al afecto y el de un hombre al éxito.

- Menos mal. Por lo menos....

Somos unas pringadas, unas pringadas.

- Si existiera el gen, ahora ya sí que la habíamos liado.

Yo estoy segura de que el gen no existe, estoy segura, lo que pasa es que las labores de las madres en esto tienen mucho que hacer y lo hacemos también muy mal y las nuestras que han sido maravillosas lo han hecho muy mal, lo han hecho muy mal y eso lo hemos visto desde la cuna, yo soy tres chicas y un chico y todas nos hacíamos la cama con siete años y el niño se iba sin hacer la cama, pues de ahí ya todo, o sea que. Y te ibas a fregar y tu madre te decía: ¡ala fregad las chicas! y nunca se lo decía a él. Y aunque tiene muy buena voluntad y es encantador pues no ve, o sea no ve, no lo ve, no lo llega a ver que... yo creo que hay muchos hombres que no se enteran de lo que..., además están trabajando, de lo que haces. O sea, no se enteran o no lo ven, ni lo quieren ver, o sea a veces tampoco ni lo quieren ver y luego en el fondo cuando lo razonan son egoístas, o sea pierden mucho de calidad de vida. Y consideran además por herencia que tenemos unas habilidades que son domésticas, lo cual es bastante triste ¿no? Es decir, es que no lo hago porque no quiero, es porque no sé. Y eso se da constantemente. Lo mejor que he oído de mis compañeras de trabajo con sus parejas es que colaboran, las que tienen una suerte loca y los demás no hacen nada. "Mi marido colabora", sí, sí, eso dicen, "es muy majo, colabora". Ya qué se puede esperar.

- Si la verdad, yo creo que todavía nos queda un poco, que el camino va a ser largo.

Nos queda un montón. Yo creo que queda muchísimo. Porque, claro luego si vas en plan de cachondeo te dicen que no te quejes, que mira las moras cómo viven, que podía haber nacido allí. Yo creo que les dan mucho más la cabeza al final que la realidad social en la que practican. Piensan que la mujer tiene facilidad para todo lo que es afectivo, la dedicación a los hijos, tiene más capacidades organizativas, tienen más capacidad de ubicación, puede estar en tres sitios a la vez, ellos no, tienen que estar muy centrados en una. En fin es un poco... es un poco así. Y todo lo que han aprendido lo hacen también con mucho esfuerzo y a una edad a la que ya no les corresponde. Realmente, claro las habilidades se consiguen con muchas horas y mucho tiempo, y es muy difícil, es una labor muy difícil, y además curiosamente es una labor de la que casi no se puede hablar porque la niegan ¿no?. Este tipo de funciones los hombres lo niegan totalmente. Nos sabes lo que dices o lo que hacen.

- A mí lo que más me preocupa es que la gente que tenemos más jovencita...

Pues viene peor.

- No sólo no viene mejor sino que a ratos la veo hasta peor.

Es que mira el tipo de Educación que viene, es una regresión total en todos los sentidos.

- Antes ponían a las chicas a fregar los platos y los chicos se sentaban. Y Ahora como era discriminatorio ninguno de los dos hace nada, y dices bueno pues... no sé esta gente cuando se haga mayor y tenga que vivir sola.

Exactamente. Yo creo que además se educa muy mal en libertad, o sea la idea de que la libertad es buena en todas las cuestiones pues, se lleva muy mal, se educa muy mal. Y luego además se entiende que todo lo doméstico no crea valor, cuando es mentira, por parte que siempre hay un ángel que lo hace y es mentira, el ángel se llama madre y un día no lo querrá hacer, pero en realidad es un poco así, se entiende que todo lo que es doméstico no crea valor, cuesta trabajo, y que es mejor, pues lo que se dice ahora, dar un buen braguetazo y que lo haga un tercero si es que se puede y si no eludirlo.

- ¡Fíjate que panorama!

El panorama está de pena, porque yo he hablado con los chavales para ver si en casa ayudan y todos en unas edades tempranas ya tienen ordenador y chatean en Internet y como mucho van a por el pan. Y se ve así, es un panorama un poco chungo. Si la verdad es que no se cómo.. cómo integrar en la Educación, la Educación en libertad, lo que es la autonomía, yo creo que se deberían dar capacidades organizativas, hasta domésticas, hasta culinarias, es decir un poco las cosas para la supervivencia. Que la supervivencia se resolviera docentemente, o sea que se ocuparan los niños pues desde cómo poner una mesa o como poner un plato o como, niños y niñas, cómo planchar una camisa o un pantalón. Porque de todas las maneras alguien lo va a tener que hacer y con los salarios que hay ahora mismo, por supuesto, que no se va a poder contratar a un tercero, si sigue habiendo unos salarios que son una verdadera vergüenza en este país. La calidad de vida se saca mucho a base de madres abnegadas. Eso es al final algo que no se valora y que es un recurso enorme. La sensación de organización que hay doméstica es porque hay un ama de casa capaz, polifacética, de hacer que todo esté en orden y que la comida fluya. En la mayoría de los casos ¿no?. El día que esto, pues, no se de, pues, no se cómo va a ser. Y luego que se entiende poco que la libertad esté gestionada uno por sí mismo todo. Se entiende muy poco. Uno no se supone en una sociedad distinta de la que hay y le resulta más cómodo que otros lo hagan, no se considera más libre por saber hacer más cosas, hoy.

- No, yo creo que al revés.

Que al revés. No si enseñarte a hacer cosas o decirte: "no sepas hacer nada y cuando te pregunten: no se cocinar, no se planchar, no se hacer nada", y por lo menos que intente consensuar porque por otra parte desde la enseñanza tu ahora eres una pringada.

- La verdad es que no sabes que es peor.

No sabes que es peor. Yo algunos días que la digo, bueno pues como niños, ahora que les apetece mucho fregar y así, ¿no? Y digo pues pobrecita, va a tener que saber hacer de todo, lavar, fregar. Entiendo que también hay repartida suerte diferente y que dentro de nuestra generación si que hay,... sobre todo los que han salido fuera de casa para estudiar que les ha venido muy bien, o para trabajar, que se han hecho independientes, los que no les ha tocado esa suerte pues, pues nada, nada, nada. Luego después razonan todos muy bien ¿Eh?, la verdad, razonan muy bien todos. Son muy justos.

ENTREVISTA VML

DATOS DE LA ENTREVISTA

9 de diciembre de 2003; Duración de la entrevista: 0:55:17

Identificación: VML.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: durante 4 años de un centro de primaria de nueva creación en la ciudad y diferente al actual

Responsabilidades familiares: 2 hijos

Su recorrido profesional comienza en un centro de primaria de Zamora, de donde es originaria. En ese centro permanece un año y al año siguiente se casa y se va a vivir a Valladolid donde trabaja su marido. Pasa como provisional por varios centros de la ciudad hasta que consigue una plaza definitiva hace 15 años en el centro donde se encuentra ahora. En ese colegio y a instancia de la dirección del centro hace el curso de formación para directores y es un año la jefa de estudios en este centro.

Hace 6 años se abre un centro en un barrio nuevo de Valladolid a donde se traslada a vivir esta profesora y una compañera la anima a que presente un proyecto para dicho centro el cual es seleccionado por la dirección provincial y se traslada como provisional a este nuevo centro para ponerlo en marcha como directora.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria de 22 años de antigüedad, en un barrio obrero de Valladolid. En la actualidad el centro sólo tiene 67 alumnos y alumnas entre infantil y primaria y 12 profesores y profesoras (10 profesoras y 2 profesores). En la actualidad el director es un hombre.

- ¿Qué expectativas tiene ante la idea de coger la dirección de este centro?

Es la oportunidad de hacer las cosas como yo quería. Un centro nuevo donde no hay una línea de actuación que te pueda mediatizar, no tiene una historia. Lo que quería conseguir es que fuese un centro abierto a los padres y al barrio, que fuese un referente cultural del barrio puesto que no hay ni centro cívico ni otra cosa.

La parte negativa de este proceso fue que te encuentras con gente que no conoces de nada entre los compañeros, sin personas afines y estás sola ante el peligro.

- ¿Cómo creas el equipo de dirección?

Tienes que ver a la gente sin tiempo. No quieres decir que quieres excluir ni es tu intención. En el primer claustro expuse claramente las líneas que había marcado para seguir en el proyecto. En esa reunión salió una persona voluntaria. En principio pensé que era mejor que la dirección la ocuparan los especialistas porque no era un centro completo y los tutores también eran especialistas, pero no quisieron.

- ¿Qué composición tenían los equipos directivos que tú encabezaste?

Tuve tres equipos diferentes porque el profesorado era provisional y cada año cambiaba. Los dos primeros años fueron sólo mujeres y en el tercer año hubo un hombre de secretario. La verdad es tampoco había muchos hombres en la plantilla, las mujeres éramos mayoritarias.

- ¿Te has sentido más cómoda trabajando con mujeres?

Creo que no ha habido diferencias, son las personas y qué tipo de personas independientemente del sexo.

- ¿Qué es lo que más te ha compensado del tiempo que has estado en la dirección?

El reconocimiento del trabajo realizado por parte de los padres y de los compañeros, fue muy duro, en una zona muy complicada.

Cuando se acaba el periodo en que puedo estar en la dirección incluso los padres del Consejo Escolar hicieron una carta a la Delegación Provincial pidiendo que me quedase en el centro. Yo sabía que había que hacer una excepción y, por un lado, me hubiese gustado dar continuidad al trabajo, pero por otro lado no, por cansancio. Estaba demasiado metida, demasiado implicada, no era un trabajo más. El colegio me absorbía demasiado. Eso no quiere decir que no lo hiciera con gusto, lo hacía a gusto. Este año había plazas libres en el centro y no he concursado. Quiero vivir más alejada durante un tiempo.

Todo parecía poco para que aquello (mala imagen del centro), controlar las entradas, la proyección del colegio hacia fuera. Si hubiese sido un centro normal, no hubiese sido tan agobiante. Antes de empezar, el centro ya estaba abocado a cerrar. Fue una cruzada contra los elementos para demostrar que era un centro que funcionaba. Todo el peso del trabajo me lo automané porque la gente cambiaba cada año y no había un equipo estable. La gente secundaba las iniciativas que yo le presentaba. Una de las cosas buenas eran los claustros, donde yo explicaba algo que quería hacer y tiraban para adelante.

Lo que está claro es que lo tomé como algo personal, era mi responsabilidad. Para mí, el equipo directivo no está para librarse sino para trabajar y para decir qué iba mal. Mandamos muchas cartas quejándonos de que el Ayuntamiento no mandaba a nadie para las extraescolares, para luchar por el comedor, un patio, un gimnasio,... para conseguir que las condiciones del colegio no fuesen diferentes del resto de colegios públicos de la zona y que vinieran los padres y no empezasen a preguntar por los servicios del centro y no tuviésemos nada.

- ¿Cambió tu relación con los compañeros por el hecho de estar en la dirección?

No. En los claustros no ha habido enfrentamientos. Ellos contaban y yo contaba todo. Cuando llegó el inspector cuando se acabó mi mandato nadie quería presentar proyecto para presionar para que yo siguiese en la dirección del centro. Me sigo llevando muy bien con todos.

- ¿En qué estilo te gusta llevar la dirección?

La dirección le da un carácter al colegio. Buscaba que lo que yo pensaba estuviese de acuerdo todo el mundo. Exponía las situaciones con objetividad, con los pros y los contras que yo veía y cuál era mi postura e intentaba que se llegara a un consenso. Yo creo que el 99% de las cosas se han hecho como yo creía que se tenían que hacer.

- ¿Cómo habéis solucionado los problemas de disciplina en el centro?

La decisión máxima siempre ha estado en el claustro. Elaboramos un documento de partes de faltas para el jefe de estudio, que en este caso lo llevaba yo (durante dos cursos) porque no había otra persona. La supervivencia del centro se centraba en el controlar este apartado: se hablaba con las familias, los chicos, se supervisaban los castigos. La comisión de convivencia del centro funcionó bien y reunía regularmente cada dos meses. Las medidas que tomábamos era, sobre todo, que se quedasen los chicos de 5 a 6 de tarde. Primero se hablaba con ellos y luego con los padres.

- ¿Qué problemas has tenido para encontrar gente que quisiese ser cargo directivo?

Problema de que un grupo de personas quiera dedicarse a la enseñanza, el miedo a comprometerse como un compromiso personal. Muchos centros no hay nadie y los nombra la administración y eso no es tan bueno como debería ser. Una persona voluntaria y elegida sería lo mejor.

- ¿Tú crees que las mujeres tienen especiales problemas para acceder a las direcciones?

Yo creo que nos entregamos más y no supone que tenga más responsabilidad. A lo mejor eso le genera un sentimiento de culpabilidad no, sería mucho decir. La mujeres si hacen una cosa ponen algo personal en ello, no sólo profesional. A lo mejor en detrimento de otras áreas como la familia.

- ¿Cuáles son las situaciones más complejas con las que te has encontrado en la dirección del centro?

Quizás el aspecto de quitar el San Benito al centro de había muchas minorías conflictivas. El tratar de solucionarlo de puertas para dentro sin la delegación provincial y sin el barrio. Esto ha requerido un mayor esfuerzo personal y dedicación. Aliarse con los padres y el profesorado sin tener que expulsar del centro a ningún chico para que no llegue nada a la Delegación Provincial. ¿A costa de qué? De que la gente era nueva y yo iba todo el día de clase en clase con 3 ó 4 chicos detrás de mí.

Creas una manera de hacer las cosas donde todo el mundo acudía mí porque había cosas que no podían pasar por varias manos. Había que llevar una misma batuta, no podía haber 18 manos. Eso el tercer año del colegio se había acabado.

- ¿Volverías a coger la dirección?

Yo no estaba segura de quererme quedar en el centro cuando se acabó el periodo establecido. No lo hubiese hecho como una igual. La directora provincial me escribió una carta de agradecimiento por el trabajo hecho y yo lo hice contenta y porque quise y porque creí que era mi obligación. ¿Me iría otra vez al centro? No lo sé. Trabajé mucho a nivel familiar. Al principio el centro no tenía teléfono y me iba a mi casa a llamar. NO teníamos ordenador y mi marido nos pasaba los documentos en el ordenador de casa.

- ¿Pediste ayuda en algún momento?

No, llevaba muchos años en la enseñanza y con toda la normativa que hay creo que es suficiente. Hicimos muchos escritos a la dirección provincial quejándonos de algunas cosas que considerábamos injustas como el que a

un centro nuevo viniesen los niños que no querían los centros de alrededor, todos los que tenían problemas, pero como ellos ya tenían a 27 niños por grupo, pues no estaban obligados a recogerlos.

- ¿Has tenido algún problema en compatibilizar la dirección del centro con las tareas domésticas?

No, porque soy todo lo contrario. He dejado la familia por el colegio, es decir, el colegio lo he llevado en familia. He tenido buenas relaciones con los padres que suelen tener una actitud de colaborar, no de mangonear. No son enemigos, pero tampoco deben mandar en el centro. Deben colaborar.

Creo que el mayor desgaste fue que siempre tenías que estar demostrando que se funcionaba bien. Todo lo que pasa en el colegio se ve físicamente desde fuera por cómo está construido con las cristaleras y era importante que cualquiera que pasase por allí viese que el colegio funcionaba con normalidad, que estaba limpio y adornado y que era gente normal la que había allí.

ENTREVISTA VA

DATOS DE LA ENTREVISTA: Fecha: 12 de Enero de 2004.

IDENTIFICACIÓN: VA.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Directora. 14 AÑOS.

Responsabilidades familiares: dos hijos mayores de 20.

DATOS DEL CENTRO:

Colegio Público de Educación Infantil, al que en el cursos 2003 se le ha integrado otro centro que iba a cerrar por baja matrícula. Antigüedad del centro 14 años.

Tienen línea 2 en 2º ciclo de EI y 1º de primaria y Línea 1 en 2º y 3º Ciclo de Primaria.

Alumnado: 200. Profesorado: 17 (3 itinerantes).

- Ya sabes que te voy a preguntar sobre tus expectativas en el ejercicio de la dirección y quería saber qué te animó a presentarse para ser componente de un equipo directivo

Bueno pues el ánimo es que quedó vacante la dirección. Yo quería hacer un Centro con unas directrices muy definidas, y entonces se me planteó la oportunidad puesto que era el año en que entraba en vigor la LOGSE. Y entonces había que hacer el Proyecto Educativo y el Proyecto Curricular y las compañeras me dijeron que hiciera yo un Proyecto Educativo y que ellos lo asumían. Y entonces me impliqué en hacer el Proyecto Educativo y el Proyecto Curricular de Centro y una vez que lo asumieron las compañeras fue lo que más me animó a hacerlo un poco a imagen y semejanza de lo que yo pensaba.

- O sea que esas eran ya las circunstancias. ¿Cuáles eran las expectativas que tú tenías acerca de la dirección?

Realmente, es hacer un Centro con unas directrices muy definidas. De hecho cuando yo me hice cargo de la Dirección fue el primer Centro que puso como experimental en Infantil el inglés. Entonces, uno de los planteamientos que yo comente a las compañeras era que íbamos a... había que vender el producto en Educación ya que teníamos muchas competencia y había que dar algo nuevo y novedoso. Entonces planteamos el poner inglés en Educación Infantil. Y de hecho lo hemos arrastrado a toda la comunidad a que se implantara en Educación Infantil. Y ahora mismo está en plan experimental el inglés en Educación Infantil.

- ¿Tuvo algo que ver tu situación personal y/o familiar?

Pues sí, porque ya mis hijos no me necesitaban. Ya mis hijos habían terminado la época de Colegio, en la cual yo no me tenía que volcar tanto, me necesitaban menos y necesitaban mucho menos tiempo que yo me dedicara a ellos. Sino, el tiempo que tienes que dedicar a la dirección no es el meramente que te marca el Ministerio, son muchas horas dedicadas en despachos y en papeles, y no me lo había permitido antes mi situación personal y familiar.

- ¿Te resultó muy difícil la decisión de presentarse a esta tarea?

No, porque realmente me animaron muchísimo las compañeras, tuve muchísimo apoyo de las compañeras, y por parte de las inspección, entonces fueron ellos los que más me animaron para que pusiera en marcha lo que yo tenía en mente.

- ¿Y los problemas que te encontraste a la hora de acceder a este cargo?

No me encontré ningún problema. Porque tuve apoyo de padres, apoyo de profesores y apoyo de la Administración. Entonces no me encontré con ningún problema, ¿problemas? Pues pueden ser a nivel de muchísimo trabajo, a nivel de legislación, ponerte al día que no teníamos una preparación adecuada y entonces me exigió el leer muchísimo, sobre todo a nivel legislativo. Pero no tuve una preparación anterior para acceder al cargo.

- ¿Tus expectativas acerca de la dirección cambiaron al mes de asumirla?

No. Estaba convencida y a medida que fui desarrollando la tarea cada vez estaba más segura.

- ¿Cuánto tiempo llevas en la Dirección?

Llevo 14 años.

- ¿Tuviste problemas para completar tu equipo directivo?

Ninguno. Cuando se lo pedí respondieron estupendamente y nunca he tenido problemas. Hemos formado equipo con mucha naturalidad y he contado siempre con los compañeros. Tener un hombre en el equipo me gusta. Se dedica de lleno, prepara las convocatorias, es muy minucioso. Lleva muy bien toda la parte administrativa, las relaciones personales me las deja a mí.

- En que tipo de equipos se siente mejor, trabajando (mixtos o sólo mujeres)?

Me siento bien en los dos con hombres o con mujeres. Lo que importa es que las relaciones en el centro sean buenas, que no haya conflictos. Reconozco que el gobierno de las mujeres da un toque especial.

- ¿Qué expectativas tienes actualmente acerca de la dirección?

Estoy cómoda en el cargo y me parece importante continuar porque tenemos varios proyectos en marcha y me siento obligada a terminarlos. Me anima el tener un proyecto pedagógico que quiero llevar adelante y el haber colaborado al crecimiento del centro. Vamos consiguiendo que los padres y madres se incorporen a la programación del centro y las reuniones semanales de preparación del profesorado cada vez son mejores. Se trabaja con una metodología globalizadora a través de ejes temáticos que sigue todo el profesorado.

- ¿Qué elementos son lo que más le han compensado en su experiencia en el equipo directivo?

El reconocimiento de los padres, las buenas relaciones que existen en el centro y las posibilidades de información y formación que una dirección aporta. Trabajas mucho, pero también aprendes y te formas. La satisfacción de que me reconocen la tarea que realizo y comprobar que cuando escuchas, atiendes, trabajas todo funciona.

- ¿Qué elementos son los que menos le han compensado en su experiencia en el equipo directivo?

Las tareas en aspectos burocráticos. Nos exigen demasiados papeles. Este aspecto es uno de los más difíciles.

A veces también resulta difícil cuando tienes que buscar recursos materiales o personales y ves que la administración no te apoya.

Otra de las dificultades es cuando tienes que defender o apoyar a algún compañero o compañera ante los padres y madres y compruebas que el compañero no tienen razón.

- ¿Han cambiado sus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro desde que pertenece al equipo directivo?

En absoluto. Las relaciones a las que doy mucha importancia, se mantiene igual. Nos llevamos muy bien. Varias de mis compañeras son amigas. Creo que me cuidan a veces se ofrecen para completar una tarea que yo estoy realizando. Existe generosidad motivada porque el ambiente que es bueno y agradable.

- ¿Cómo le gusta ejercer la dirección en el centro: de forma individual o de forma colegiada?

Siempre colegiada. El centro es de todos, ya han pasado los tiempos en los que el director era una gran autoridad y todas teníamos que obedecer.

Las cuestiones las resolvemos conjuntamente para ello tenemos organizadas las reuniones y momentos de encuentro que faciliten la comunicación y la cooperación. Noto que el profesorado colabora y cuando se les consulta responden.

- ¿Encuentra suficiente apoyo en su equipo directivo para tomar las direcciones de forma colegiada?

Totalmente y esa es una de las razones que permite estar ilusionada en mi tarea diaria. Tengo total apoyo y las personas que estamos en el equipo nos complementamos mutuamente. Mi Jefe de estudios (varón) lleva muy bien todo lo que es organizativo, burocrático, las relaciones personales me las deja a mí porque lo hago mejor.

En todos los grupos que he estado he comprobado que la mujer controla mejor las situaciones de convivencia, las relaciones personales.

- ¿Cómo resuelve los problemas de disciplina en el centro? ¿Se acepta de la misma manera una orden proveniente de una mujer o de un hombre?

Los tratamos colectivamente. En mi centro existe tradición de trabajo en equipo, te lo he comentado antes cuando te he contado que llevamos una metodología globalizada que nos obliga a coordinarnos todas las semanas y a acordar lo que vamos a hacer. Ese hábito nos facilita tratar los problemas como equipo. Tengo un equipo que cree en la educación y a mí me parece que tenemos proyecto educativo real.

La autoridad de la mujer se acepta sin problemas, pero cuando la mujer tiene autoridad, es respetada. Esta autoridad yo he aprendido que hay que ganarla, con tu ejemplo, con tus relaciones y con tu dedicación.

- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?:

La falta de tiempo. Hay mucho que hacer. A mí me apasiona y hay tardes que me olvido de la hora y luego me regañan en casa. Mi marido es docente en secundaria y a veces me dice que parece que me he casado con el centro porque dedico mucho tiempo. Tengo muchos proyectos y me gustaría hacer más cosas. Reconozco que soy muy inquieta y que no paro y que exijo mucho a los que están conmigo, pero yo cumplo y al comprometerme no tengo tiempo para mí.

- De todos los aspectos relacionados con al tarea de la Dirección ¿Qué situación a situaciones le resultan más complejas de resolver en la práctica?.

Las que tienen que ver con reprender o llamar la atención a una compañera o compañero. Si intervienen los padres y ese compañero no tiene razón lo pero de todo es tenerle que apoyar.

Me da mucho disgusto cuando llamas a una familia y no acude porque aquí en general tenemos muy buenas relaciones con los padres.

Me resulta muy ingrato cuando la sociedad o personas conocidas no comprenden nuestra tarea.

- ¿Se considera una buena directora?

Intento cumplir lo mejor posible, creo que no lo hago mal porque me animan continuamente, si estuvieran descontentos te lo hacen saber o sentir rápidamente.

Creo que soy luchadora e intento siempre conseguir lo mejor por mi centro. Cuido mucho los aspectos educativos y las relaciones personales.

- ¿En qué sentido cree que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?

Las ocupaciones domésticas no me condicionan. Si te organizas bien todo es posible. A veces quito tiempo a mi familia, peor lo entienden bien y ahora que los hijos son mayores es más fácil incluso para mi que no sabría que hacer si llegara muy pronto a mi casa.

Es verdad que también tienes que arreglar cosas en casa, como un buen reparto de tareas. Yo en mi caso me siento privilegiada y lo he tenido fácil porque al ser los dos de la enseñanza a igual trabajo, reparto de casa igualitario o en algunos casos más trabajo para él que tiene un horario mejor.

- ¿Cómo es su reparto semanal de tareas de dirección entre: administración, liderazgo pedagógico, contacto con familias,...

Dedico más tiempo a todo lo que es programación educativa, lo último siempre son las tareas administrativas que pueden hacerse en cualquier momento. El tiempo hay que dedicárselo a las personas. Creo que en primer lugar hay que cuidar a las profesoras, a los compañeros porque es con los que más tiempo vas a estar y su tarea es importantísima, después a los padres, hay que cuidarlos, escucharlo y muchas veces tienes que oír hasta confidencias personales, matrimoniales etc..

Las madres se confían muy buena una directora porque saben que tú también eres madre y a las comprenden y todos estos encuentros me llevan mucho tiempo.

Cuido el tiempo para informar, me parece imprescindible que todo el profesorado y todo el centro esté informado de lo que ocurre.

- ¿Volvería a presentarse para ser directora?

Si sin ninguna duda, porque no he terminado de hacer todo lo que me había propuesto y creo que funcionamos bien. No tengo otras compañeras que quieran ser directora y como todos me animan seguiré encantada a no ser que el cambio que anuncian en la elección me traiga algún problema, pero creo que tengo currículo suficiente para que me seleccionen.

- ¿Qué es lo que más le ha enseñado a ser directora?:

He aprendido a escuchar a entender más a las personas. Maduras personalmente. Me ha formado, me ha permitido estar informada de todos los cambios en el sistema educativo. Vivo el centro como un conjunto, como un proyecto. Creo que me ha preparado pedagógicamente. Aprendes a hablar en público a tener relaciones muy diferentes. Todo lo veo positivo.

- Si tuviera que dar un consejo a una mujer que está dudando si acceder a la dirección ¿qué le diría?

Que se presente, que lo va a hacer mejor que cualquier hombre. Se va a formar y se va a sentir bien. Los momentos más difíciles son los del comienzo cuando desconoces las tareas, pero puede hablar con compañeras directoras y en poco tiempo se sentirá segura

Si le preocupa el buen funcionamiento de su centro estoy segura de que lo haría muy bien..

- ¿Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección de un centro?:

Lo primero crear un buen clima, es lo principal. El buen ambiente. Si se consigue esto todo lo demás es fácil. También hay que representar bien al centro para conseguir buena imagen ante la administración y que te concedan lo que solicites.

La gestión debe ser buena, pero lo principal el clima.

- Que competencias o habilidades cree que son necesarias para ser buena directora?:

Escuchar, ser humilde, atender a las personas y saber siempre ponerse en el lugar del otro.

Las mujeres solemos hacer muy bien todo lo que tiene que ver con relaciones humanas.

Creo que debemos ser accesibles y es muy bueno saber aprender con los compañeros.

Si creas un buen clima de equipo todo sale bien. Gestionamos las cosas todos, y debes intentar que los compañeros vean el centro como algo propio donde opinan y se les tiene en cuenta.

ENTREVISTA GB

DATOS DE LA ENTREVISTA:

Miércoles 12 de Enero de 2004 de 2004.

Identificación GB.

DATOS DE LA ENTREVISTADA:

Tiempo de ejercicio en la jefatura de estudios: nueve años. Un año de Directora en sustitución a su director. 27 años de ejercicio profesional.

Identificación: GB.

DATOS DE CENTRO: Colegio Público de 200 alumnos. Centro de integración de motóricos. Cuentan con 17 profesores 4 especialistas 1 de apoyo a la integración 1 AL. Fisioterapeuta a tiempo parcial, enfermera a tiempo parcial. Cuidadora y Conserje. Mantienen muy buena relación con el equipo de orientación del sector. El equipo de apoyo del centro trabaja al unísono para conseguir la integración de sus escolares. En la ciudad se les conoce como buen centro de integración donde pueden escolarizarse los alumnos más difíciles.

- ¿Qué te animó a presentarse a ser componente de un equipo directivo?

Bueno, pues yo en principio estaba muy reacia, pero el actual director, con el que formo equipo, me pidió que colaborase en el equipo de dirección que iba a crear, y el fue quién realmente me animó a presentarme. En el centro se vivían momentos en los que realmente podíamos cambiar estilos de relación y fomentar proyectos más innovadores y a pesar de mi resistencia inicial acabé ilusionándome y acepté halagada. Me gustó que el director confiara en mí.

- ¿Y eso marcó tus expectativas acerca de la jefatura?

Si porque yo al principio creía que iban a ser más trabajosas, que me iba a absorber más tiempo, que era una tarea difícil, pero como formamos un equipo muy cohesionado... sin ningún problema entre nosotros, pues me resulta bastante fácil. Todo se decide en grupo y existe un apoyo total en las decisiones que tomamos y en los

aspectos que tenemos que resolver. O sea que las expectativas que tenía yo eran de mayores dificultades de las que luego he encontrado.

- O sea que no te resulto muy difícil la decisión de presentarte.

No, porque me animaban y me facilitaron la decisión.

- ¿Y los principales problemas que te encontraste a la hora de acceder a este cargo de jefe de estudios?

Bueno, pues primero enterarme bien de cuál era mi cometido. Porque realmente nunca había formado parte de un equipo directivo y sin embargo me había centrado en mi clase, en la tutoría. Y entonces pues, el principal problema era desconocer las tareas que debía asumir y pensar más en el centro de forma global. Estaba muy acostumbrada a centrarme sólo en la dinámica de mi clase. En el primer curso me parecía que había mucha tarea burocrática, ahora ya después de unos cuantos años de experiencia pues eso no me parece tan complicado y lo llevo con ilusión, no me resulta difícil ni representa una carga para mí. Me parece que lo hago bien.

- ¿Cuánto tiempo llevas en la jefatura?

¡Ay!, espérate que lo piense. Cuatro y cuatro, ocho, yo creo que este es el noveno. Porque hay uno provisional, dos completos. O el noveno, me parece que es el noveno curso.

- Y, bueno estáis dos mujeres y un hombre, o sea que está equilibrado. ¿A ti que te gusta más trabajar con grupos mixtos de hombres y mujeres o sólo con mujeres?

Me es indiferente. Me fijo más en las personas, más que en que sean hombres o mujeres.

- ¿Te presentarías ahora a un cargo directivo, a una dirección?

Yo a la dirección en principio no. Seguir como jefa de estudios sí, pero a la dirección no tengo previsto. Tuve que hacer de directora parte de un curso ante la baja de mi Director y lo pasé mal. Nos faltaba una persona y todo lo teníamos que resolver la Secretaría y yo. Hacía de Directora y de Jefe de Estudios y esta experiencia no me gustó. Las relaciones con padres de familias me resultaron muy duras. Creo que acompañar a otras personas en la Dirección me gusta tomar más responsabilidades me resulta más duro.

- ¿Y lo que te ha compensado más al ser componente de un equipo directivo?

Bueno, pues un poco lo que he dicho antes, que he asumido este cargo de un manera como muy relajada y muy compaginada con el resto del equipo, con la secretaria y con el director, y entonces bueno, no me ha creado ningún problema personal, ni con ellos ni con el resto de compañeros. Si puedo decir que me ha compensado, aunque siempre es más cómodo no tener responsabilidades, pero me ha gustado. He aprendido mucho, me he acostumbrado a compartir más las ideas sobre mi profesión y he tenido que planificar pensado en un centro entero. Entonces, ha sido positiva la experiencia.

- ¿Y lo que menos ha compensado? ¿No te quejas de hacer horarios,...?

Bueno, pues, también eso, lo de los horarios por ejemplo que al principio es de las tareas que más te preocupaba, al haberse reducido el Colegio, al pasar algunos cursos de Primaria al Instituto, ser menor número de alumnos, tener menos especialistas, ya lo tengo como demasiado trillado, o sea me resulta realmente al principio de curso, ya no estoy tanto tiempo como estuve los primeros años. Ya es más mecánico y he pasado de más trabajo a menos en el momento que se fueron del centro los alumnos de 7º y 8º.

Creo que la situación más difícil que tienen que afrontar cualquier equipo directivo es cuando hay que reprender o comentar algo a un compañero. No se nos produce muchas veces esta situación, pero en el momento que surge un problema con alguno, crea tensión y hace que nos tengamos que plantear con mucha delicadeza cómo decirlo cuándo. Esa es la tarea más difícil, la de las relaciones humanas cuando existe algún problema laboral o reclamación por parte de las familias. Exigir a un compañero. En general a pesar de que ha existido algún

problema lo llevamos bien y nos repartimos entre los miembros del equipo quien debe hablar con esta profesora u otra y lo llevamos bien.

- ¿Y las relaciones con los otros compañeros y compañeras han cambiado al pertenecer al equipo directivo?

Yo desde mi punto de vista, yo creo que no. Habría que saber lo que opinan ellos. Yo creo que no, porque es un colegio muy familiar y no hay problemas en general con ninguno. Sólo ha habido un caso de un problema con una profesora, pero a nivel personal conmigo creo que no lo tuvo. Se fue del centro y no hemos tenido nada más. El ambiente de trabajo es muy agradable y las relaciones son muy cordiales.

- ¿Cómo os gusta más ejercer la dirección? ¿ el equipo funcionáis de forma colegiada o el director funciona independiente?

Yo creo que de forma colegiada. Hombre él es, el que digamos nos presenta las ideas que se le ocurren, o cómo lo vamos a plantear. Pero siempre antes de cualquier reunión tanto de claustro, como de ciclo, pues siempre nos reunimos a ver los puntos que vamos a tratar y lo que se va a discutir. Creo que trabajamos con un líder nato que continuamente está proponiendo. Nos anima y sin él sería muy difícil llevar el equipo directivo, lo hemos comprobado cuando ah faltado por enfermedad.

- ¿Los problemas de disciplina en el centro? ¿Se resuelven igual cuando interviene una mujer que cuando interviene un hombre? ¿O aquí tenéis algún problema en ese sentido?

Yo creo que igual, además es que a nivel de tutoría sólo hay un tutor, los demás somos tutoras. Y entonces es tan poco significativo, que yo creo que no lo apreciamos, si es que hay alguna diferencia, que yo creo que no. Notamos a veces problemas con las familias gitanas que no aceptan la autoridad de las mujeres, pero en general no hay diferencias, aunque parece que se les hace más caso a los directores hombres. Estamos acostumbradas a trabajar con directores varones. Nunca he trabajado con una directora.

- ¿Y de todos los aspectos que tienes que hacer como jefe de estudios cuáles son los que son más difíciles de resolver o más complejo, la tarea más ingrata?

Hombre yo, como jefe de estudios, cuando ha habido algún problema, pues la relación con las familias, he tenido que intervenir, siempre ayudada por el director. Porque si ha habido un problema pues, el plantear ese problema y el llegar a un acuerdo de entendernos se ha resuelto. A veces se choca entre compañeros y esa es la situación más difícil.

- ¿Y con los compañeros? ¿Cuándo hay que llamar a algún compañero?

No he tenido problemas. Tampoco me enfrento mucho, si tengo que comentar algo lo hago, pero intento no censurar a nadie y respetar a todos.

- ¿Si tenéis algún problema, dónde buscáis asesoramiento o ayuda, quién os apoya?

¿De disciplina a nivel de Centro?

- No, de dudas de la tarea sobre todo.

Hombre, primero entre nosotros. Luego, pues a veces hemos hecho cursos para problemas del Centro de incorporar nuevas tecnologías, pues hemos pedido al centro de profesores algunos cursos. Algunas veces, por ejemplo el año que estuve yo de sustitución de dirección hubo unos cuantos problemas más bien de disciplina, pues con el inspector que teníamos entonces, la verdad es que también le pedí entonces asesoramiento. Sustituir al director me permitió conocer más directamente todas las tareas y comprendí que no deseaba ser directora. Lo pasé mal y estaba deseando que el director se recuperase para volver a mi tarea de jefa de estudios.

- ¿Y de ese año de directora te consideraste una buena directora? ¿Un poco forzada?

Sí, yo como fui forzada, quizás pues estuve siempre esperando que se acabase. Entonces fue una situación un poco provisional, un poco tensa. Entonces yo me considero que estoy mejor como jefe de estudios, porque las decisiones de cara al exterior y sobre todo con las familias corresponden más al director, y yo soy más para las relaciones con mis compañeros que me resultan más gratificantes. La relación con los padres me cansa mucho no me gusta, con los compañeros y compañeras no me importa si tengo que llamar la atención a decirles algo, nos entendemos bien.

- ¿Las ocupaciones domésticas y familiares crees que condicionan el rendimiento profesional?

El mío concretamente no.

- Porque los hijos ya son muy mayores. ¿Y te preocupa el tiempo que inviertes en el centro, como si dejaras algo de casa?

No porque la vida ya la tengo yo planteada, y el estar más rato en el Colegio no me crea ningún problema. Mi marido siempre está muy ocupado y a mí no me importa utilizar horas extras para completar alguna tarea, aunque solemos repartirlo bien entre el equipo.

- Ni de tiempo, ni de ocio, ni ninguno. Y las tareas en el cargo de la jefatura de estudios ¿Cómo las repartes? Es decir, ¿Las tenéis bien organizadas?

Bueno sí, porque tenemos, aparte de las horas de clase y tutoría y yo las horas que tengo digamos de la jefatura de estudios, pues hay unos días para preparar las reuniones, por ejemplo los lunes que tenemos las reuniones de ciclo. Preparar por ejemplo también todos los informes que estamos elaborando sobre Educación en valores, pues también dedico otro rato a ello, luego por ejemplo algún rato a las tareas burocráticas, que es por ejemplo la información que hay que mandar a la Delegación sobre las faltas de profesores, las faltas de alumnos, actividades complementarias, ese tipo de cosas. No, los contactos con las familias como tutora tengo un día señalado expresamente, pero luego como jefa de estudios tengo otras horas también por si quieren venir. Hoy yo les tengo que llamar a otras familias aunque no sean de mi tutoría.

- Si ahora te pidiera un consejo una mujer que está dudando en presentarse a ser directora de un Colegio. ¿Que le diría?

Bueno a directora, no se. A jefe de estudios pues sí, la animaría.

- Y a directora, ¿tienes más dudas?

A directora tengo más dudas, pero yo personalmente. No ella porque fuese mujer, sino porque a mí me gusta más el trabajo de dentro del Colegio que la repercusión que tiene hacia fuera. Como ha comentado antes, entonces como eso es más de dirección, pero a lo mejor una persona que eso le interese o le guste pues igual que un hombre.

- ¿Por qué crees que hay tantos problemas para que la gente quiera acceder a las direcciones, no sólo a la dirección, sino a la jefatura? ¿Por qué crees tú que quiere la gente tan poco?

Pues porque yo creo que a veces se creen que es más trabajo, se creen que les va a quitar más horas respecto a su familia o respecto al que tenga que estar dando, o tener más presencia en el Centro de lo que en realidad luego es. Y a algunos les agobia, el trabajo burocrático, que en un Colegio de Primaria pues tampoco es tanto.

- ¿Crees que los compañeros valoran estas tareas, saben hacerse idea de lo que conllevan?

Yo creo que depende en qué situación se esté. Cuando se está en un trabajo a principio de curso, a final de curso, cuando se ve o que tenemos que llamar a reuniones, ese tipo de cosas pues claro, pero cuando, como lógicamente la dirección, la jefatura de estudios o la secretaria tiene unas horas disponibles para estas tareas, pues entonces si ellos tienen menos horas, eso lo ven como que vivimos mejor, pero luego no son capaces de asumir si se tuviesen que presentar ellos, que esas horas son para dedicarlas también a otro tipo de tareas.

- ¿Qué habilidades crees que son las necesarias que debe tener una jefa de estudios? Las más importantes.

Una de ellas, pues saber organizarse un poco en cuanto al tiempo. Y luego tener una buena relación con sus compañeros. Porque como precisamente es con los que más tiene que tratar pues si hay que pedir las cosas, pues pedirlos de una manera como uno más. No en plan digamos, de jefe o de jefa.

- ¿Crees que las visiones que hay a veces tradicionales impiden que las mujeres accedan a cargos, sobre todo a la dirección de un Centro? ¿Qué todavía pesa?

Yo creo que sí. Que todavía pesa.

- ¿Y los que mayoritariamente son elegidos en lo que tú conoces de los Colegios de Valladolid? ¿Son hombres, son mujeres?

La mayoría hombres. Y yo creo que en todos los Centros, ¡ah no!, en los Centros que he estado han sido todos hombres menos el Miguel Delibes que era mujer.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación, ya sea implícita o explícita?

Hombre explícita no hay ni implícita tampoco. Lo que pasa es que hay menos voluntad por parte de las mujeres de presentarse, no es que no se las eligiese, es que hay menos mujeres que quieran. Creo que muchas mujeres se sienten inseguras ante una responsabilidad semejante. En muchos centros tiene más autoridad un hombre que una mujer.

- O sea que el que no estén las mujeres, ¿Es porque las mujeres no quieren?

Sí, yo creo que sí, lo que falta analizar en profundidad es por qué no quieren, que les impide acceder y yo creo que es porque no les interesa el poder y tienen otras preocupaciones.

- ¿Y a qué atribuye el hecho de que haya más mujeres secretarías que hombres ocupando esto en los Centros Educativos?

Pues eso muy difícil responderlo la verdad, no se ni responderlo porque pero... Pues no se, porque es verdad, dirección casi siempre es hombre, jefatura de estudios ya está más dividido quizá y secretaria es donde quizá haya más...no se, a lo mejor que... parece que la mujer somos más meticulosas, no sabría decirte. Nuestro orden, organización facilita las tareas que hay que hacer en la Secretaría. Siempre he conocido mujeres secretarías.

- ¿Y en la dirección, ¿El ser hombre o mujer crees que es mejor ser hombre o ser mujer?

No, para mí es igual. Pero, no es lo mismo que, es que no están dispuestas a dedicarse a esa labor muchas mujeres, y en los colegios dominan las mujeres, pero en cambio el director casi siempre es hombre porque hay pocas mujeres que estén decididas a asumir ese cargo.

- ¿Crees que las tareas domésticas les influyen a las mujeres a la hora de ocupar un cargo directivo?

En algunos casos sí, sobre todo cuando la mujer es todavía joven que tiene niños pequeños, quizás ahí sí, porque todavía las tareas domésticas o familiares recaen más en la mujer. Yo ya tengo a los hijos mayores y no me ha repercutido.

- Bueno pues hemos terminado con estas cuestiones que queríamos plantear. Hay una cuestión que a lo mejor es interesante luego a la hora global, ¿Tu cuántos años llevas en el ejercicio de la docencia?

Yo llevo veintisiete años, con este.

- Muchas gracias por tu colaboración.

ENTREVISTA: IG.

DATOS DE LA ENTREVISTA:

Fecha: 12 de enero de 2004.

Identificación. IG

DATOS DE LA ENTREVISTADA:

Secretaría: 4 años.

Antigüedad: 20 años de ejercicio de tutora de aula. Destinos: dos centros.

DATOS DEL CENTRO: Colegio Público de Infantil y primaria.

ALUMNOS: 200 alumnos. Centro de integración de motóricos.

Profesorado: 17 profesores, 4 especialistas, 1 de apoyo a la integración, 1 AL. Fisioterapeuta a tiempo parcial, enfermera a tiempo parcial. Cuidadora y Conserje. Mantienen muy buena relación con el equipo de orientación del sector. El equipo de apoyo del centro trabaja al unísono la integración de sus escolares. En la ciudad se les conoce como buen centro de integración donde pueden escolarizarse los alumnos más difíciles.

- Ya sabes que te voy a preguntar sobre las expectativas en tu cargo de secretaria. Y la primera sería esa, ¿Qué te animó a aceptar ser secretaria del equipo directivo al que perteneces?

Pues en principio no me lo había planteado pero me lo propuso el director y como me dijo que era una tarea sencilla y que no iba a encontrar mucho trabajo ni muchos problemas, pues lo acepté, además no había gente en el colegio que quisiera, se lo había planteado a más gente y no..., no quiso aceptar ninguno.

- ¿Las circunstancias especiales que concurrían en ese momento en el Centro eran...?

Yo no tenía problemas en hacerlo y como nadie más quería pues acepté. No dudaba por el buen clima de relaciones que tenemos en el centro y en concreto con la dirección.

- Y la situación personal y/o familiar ¿repercutió de alguna manera?

No, para nada. En casa no me ponían ninguna pega y los hijos ya estaban criados.

- ¿Fue muy difícil aceptar ser secretaria?

No, acepté enseguida, simplemente pregunté que era lo que tenía que hacer, cuáles iban a ser las tareas más o menos así por encima, y sí, sí que lo acepté. Me sentí capaz de realizarlo y el aceptarlo me facilitaba en quedarme sólo en ese centro y evitar la itinerancia. Me convenía.

- Los problemas que te encontraste a la hora de acceder a la secretaría cuáles ¿fueron?

Pues el principal que la secretaria anterior se marchaba del colegio y digamos que no me dejó muy bien especificadas las tareas. Entonces me encontré ante algo muy nuevo y sin tener ni idea de nada, claro. La dificultad principal es que la persona anterior no se había dedicado y todos los documentos estaban bastante desordenados.

- La parte económica supongo que también sería una complejidad.

Sí, lo peor. Es que además me encontré con que tenía que manejar dos programas que no se habían manejado nunca. Cambió la dirección provincial, cambió toda la gestión de cuentas, entonces, bueno, pues ese fue el principal problema, el acceder a algo totalmente nuevo sin tener idea. Desde la Administración nos lo ponen bastante difícil y realizar la contabilidad con los programas informáticos que nos obligan es muy difícil.

- Al mes de asumirla, ¿Te habías arrepentido de haber aceptado la tarea?

Un poco más tarde, pero sólo en momentos concretos, por ejemplo a principio de curso, a principio de año cuando hay que presentar las cuentas, que es lo que peor llevo. El resto no me importa. Globalmente estoy contenta, realmente no me he arrepentido nunca.

- ¿Cuánto tiempo lleva en la secretaría?

Pues llevo, creo que son cuatro años.

- ¿El equipo directivo al que perteneces está equilibrado mujeres y hombres?

Creo que sí está equilibrado, ya que somos dos mujeres y un hombre. El Director es el hombre

- ¿Y a ti que te gusta trabajar más, con grupos mixtos o sólo trabajar con mujeres?

Mixtos.

- ¿Te atreverías alguna vez a presentarte a la dirección?

No.

- ¿Cuál es lo que más ha compensado como experiencia en la secretaría, lo que más te ha gustado de la secretaría?

Bueno, hombre lo que más me gusta es que no tengo todas la horas de docencia. Más que nada porque al mismo tiempo que empecé con la secretaria empecé con la música. Entonces eran dos cambios muy gordos, y me vino muy bien porque así la música..., al no tener todo el área de música, que además tenía que ir a otro Centro, pues la verdad es que me vino muy bien permanecer en un único centro, en el que para mí era prioritario. Trabajo en un centro en el que me encuentro muy bien y trabajamos con muy buena relación. Me siento muy apoyada por el equipo directivo. Todo lo decidimos en común.

- O sea la reducción horaria que además te ha evitado itinerar. ¿Y lo que menos compensa o lo que ha sido más duro?

Lo mejor no itinerar y lo más duro, llevar las cuentas.

- ¿Las relaciones con el resto de compañeras han cambiado al ser tu secretaria?

Yo creo que no, nos llevamos bastante bien y no he notado que las relaciones cambiaran.

- Que todo sigue igual.

Yo creo que sí.

- ¿Crees que el equipo directivo que tenéis en vuestro Centro actúa el director individualmente o trabajáis de forma colegiada?.

No, no. Trabajamos de forma colegiada. Eso sí. En todos los aspectos que tenemos que resolver, actuamos de forma colegiada. Lo comentamos, lo compartimos y siempre nos aconsejamos unos a otros con entera confianza. Me gusta trabajar en un equipo así.

- ¿Entonces hay suficiente apoyo?

Sí, yo creo que sí. Hay bastante consenso y muy buenas relaciones que considero son al base de todo. Si tenemos que ayudarnos en las tareas lo hacemos con bastante espontaneidad y nos ayudamos.

- Y los problemas de disciplina del Centro, cómo los resolvéis también, ¿colegiado?

Sí, normalmente el sistema es primero tutor o tutora, después jefe de estudios y después director. Pero vamos, al final si son problemas gordos se solucionan un poco entre todos y tenemos también en apoyo del orientador que a pesar de venir sólo un día a la semana, está muy integrado en el centro. Los problemas se hablan con mucha naturalidad, en reuniones e incluso en los recreos y existe coincidencia a la hora de acordar cómo resolverlos.

- ¿Se acepta de la misma manera una orden que viene de una mujer, o hacen más caso a los hombres?

¿Los profesores o los niños?

- Los alumnos.

Yo creo que hacen más caso a los hombres, pero depende mucho de los casos.

- ¿Los niños hacen más caso a los hombres, en general?

Yo creo que sí.

- ¿Y los profesores ya que lo has dicho?

Los profesores, yo creo que da igual. Pero los niños a mí me da la sensación de que todavía les impone más un hombre... A lo mejor también influye el carácter de la persona, pero yo tengo la sensación de que les imponen más los hombres. Es una apreciación personal mía. Bueno por ejemplo en los gitanos está clarísimo, está clarísimo que aceptan más las órdenes de los hombres que de las mujeres. Llevo muchos años trabajando con gitanos y esa realidad la he visto siempre no aceptan la autoridad de las mujeres.

- ¿Y los principales problemas que te encuentras ahora en la secretaría, aunque no sean del Centro, quiero decir en relación a la administración, a los cambios?

Bueno pues la verdad es que ahora mismo ya lo llevo bastante rodado, y bueno, salvo problemas típicos de que te mandan enviar datos, grabar datos y te da problemas el ordenador, el programa o te lo mandan con muy poco tiempo y se te acumula todo, pues el caso de las becas o de la matrícula o cosas de esas. Pero por lo demás ahora que ya tengo el rodaje va bastante bien la cosa.

- Cuándo tienes problemas en relación al cargo ¿tiendes a buscar ayuda o lo resuelves tu sola? ¿Y si buscas ayuda de quién?

Hombre, intento resolverlo yo sola. Cuando he tenido algún problema de cuentas que no sabía que hacer, pues sí que he pedido ayuda pues a la Dirección Provincial o a algún amigo que entendiera o cosas de esas.

- ¿Te consideras una buena secretaria?

Bueno, normal yo creo. Pues mira hay veces que soy un desastre porque tengo muy mala cabeza y se me olvidan algunas veces las cosas, y digo: ¡Ay Dios mío si no he hecho esto!. Pero vamos por lo demás yo intento hacerlo bien.

- ¿Las ocupaciones domésticas y familiares condicionan el rendimiento profesional?

No ahora mismo no, porque ya tengo los niños mayores.

- ¿Ha sido más difícil cuando han sido los niños pequeños?

No tenía cargo cuando eran pequeños.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro, te quita tiempo de ocio, te quita tiempo de otras actividades, etc.?

No, no porque el trabajo, lo que es el trabajo de secretaria, salvo casos muy concretos que me lo haya tenido que llevar a casa o que haya tenido que venir en vacaciones, alguna vez me ha tocado venir, pero salvo eso, no, no me quita.

- ¿Las tareas entre la secretaria y... todas las que son de secretaria, cómo te las organizas, no tienes alguna dificultad con alguna de ellas?

No, porque el tiempo normalmente es suficiente, para mí es suficiente, quitando a lo mejor épocas muy concretas que tengo que estar ahí dale que te pego haciendo las cosas, pero normalmente da tiempo de sobra.

- Si tuvieras que hablar con una compañera que está dudando presentarse a ser directora de un Centro, ¿La animarías?

Sí. Bueno yo particularmente no me presentaría por lo que no me atrevo a animar a nadie.

- Tú no te presentarías, pero ¿Animarías a otra?

Sí, si veo que tiene dotes, la animaría sino no, porque no todo el mundo tiene dotes para estas cosas.

- ¿Por qué crees que hay tantos problemas para que la gente se presente a cargos directivos?

Una de las razones puede ser un poco de no querer responsabilidades, gente que se considere que no tiene capacidad de liderazgo por ejemplo, pero vamos yo pienso que la principal razón es que no queremos asumir responsabilidades.

- ¿Cuál es la habilidad que consideras tú la más necesaria para ser buena directora? Porque hace un momento decías lo del liderazgo...

Si, yo creo que sí, que hay que tener dotes de líder.

- ¿Y la más valiosa de todas?

Ser líder y ser dialogante y ser buen organizador, bueno yo creo que hacen falta muchas, yo creo que hace falta más de una. La principal crear buen ambiente en el centro, saber relacionarse con todos

- ¿Los compañeros y compañeras valoran positivamente la tarea de la dirección?

Pues no lo se, yo algunas veces creo que no se dan cuenta de verdad de todo lo que se hace, valorarlo lo valoran, pero algunas veces no se si se dan cuenta de verdad de todo lo que se hace, te lo digo porque como yo he estado en los dos sitios, pues cuando no tenía ningún cargo ni sabía cómo funcionaba pues parecía la cosa como más sencilla. No tienes toda la conciencia de todas las cosas que se hacen, que son más de las que se piensa la gente.

Existe cierta ingratitud porque algunas compañeras creen que no trabajamos.

- ¿Crees que hay visiones tradicionales que impiden que las mujeres accedan a puestos directivos?

Yo creo que en Magisterio no .Estamos acostumbrados que muchas mujeres tengan cargos.

- ¿Quiénes son mayoritariamente elegidos en un Centro para ocupar la dirección: hombres o mujeres, en la experiencia que tú tienes?

Pues en la experiencia que tengo, yo creo que eligen a los que se presentan, porque no se..., hombre habrá centros en los que se presente mucha gente, ¿no? Y a lo mejor...pero eligen a los que se presentan independiente de que sean hombres o mujeres lo importante es querer ser cargo directivo.

- ¿Por qué crees que hay tan pocas mujeres en equipos directivos?

Es que yo no se si hay pocas mujeres en equipos directivos. No tengo opinión porque creía que sí había muchas mujeres. No me lo había planteado así.

- En direcciones de Magisterio.

¿En direcciones de Magisterio, de maestros, hay pocas mujeres? Pues no lo se.

- Y en cambio hay más mujeres secretarias.

Pues a lo mejor es que todavía se considera que manda más un hombre que una mujer, o no se, no te sabría decir una razón. Nos verán más como secretarais que como directoras.

- ¿Crees que es mejor ser hombre o ser mujer para desempeñar un cargo?

No, yo pienso que es independiente para poder ejercer un cargo, pero no lo se..., a lo mejor en el cargo de dirección si que se necesita más tiempo, a lo mejor en casa, de sacar más tiempo. Lo tienen más fácil los hombres porque tienen menos tareas en casa.

- ¿Tú crees que las tareas domésticas influyen en las mujeres?

Pues a lo mejor en el cargo de dirección igual si. Depende de los casos y de la colaboración que presten los maridos.

- ¿Puede influir a la hora de decidirse?

O que yo que se... o que somos más..., no sé, en el fondo somos menos ambiciosas, o nos gusta menos el mandar o el poder, no se, yo me imagino que habrá de todo.

- ¿Cuántos años llevas ya ejerciendo en la docencia?

Veinte con este.

- Veinte con este, o sea que tienes una amplia experiencia. Muchas gracias por tu colaboración. Seguiremos en contacto y os informaremos de los resultados de la investigación.

ENTREVISTA GC

DATOS DE LA ENTREVISTA:

Fecha: miércoles 21 de enero de 2004.

Identificación: GC

DATOS DE LA ENTREVISTADA:

Tiempo de ejercicio en la dirección: 14 años.

Responsabilidades familiares: Dos hijos de 24 y 22 años

DATOS DEL CENTRO: Centro urbano de infantil y Primaria. Alumnos: 300. Equipo directivo: dos hombres y mujer directora.

- Bueno muy buenos días, ya sabes que te voy a preguntar cuestiones en relación a la Dirección, y lo primero es: ¿Qué te animó a presentarse a ser componente de un equipo directivo? ¿Porque has sido además alguna otra vez además de Directora componente de un equipo directivo?

No. La primera vez que me presente fue directamente a directora. Entonces bueno, yo llevaba bastantes años en el Colegio, así como doce años y pensé que era el momento oportuno para iniciar mejoras en el Centro. Ya conocía la situación del Centro, se estaba fraguando lo de la LOGSE, había Centros que se habían iniciado en la experimentación de todo el sistema de LOGSE, nosotros sin embargo, estábamos un poco rezagadillos. Y pensé que era el momento. Aparte de esto había un grupo de compañeros que apoyaban mi idea y que pensábamos que nuestros pocos conocimientos podíamos ponerlos al servicio del Centro.

- O sea que las expectativas realmente era mejorar y contribuir a dinamizar. Las circunstancias que concurrían en ese momento, una has dicho que lo de los compañeros, ¿Habría alguna otra circunstancia especial que te animara?

Pues que el Centro en este momento estaba un poco enrarecido. Había compañeros que incluso te estaban negando el saludo y la situación y el clima, el ambiente en ese momento no era muy bueno. Estaba convencida de que podía mejorarlo.

- Todos los motivos eran mejorar. ¿Tuvo algo que ver en esta decisión tuya la situación personal y/o familiar?

Bueno, la situación familiar, a nivel de familia, sobre todo de cónyuge siempre ha sido de animación. Los dos pertenecemos a la misma profesión y entonces ha sido una gran ayuda. Siempre me ha animado para que acepte tareas de dirección y he podido comentar con el cualquiera de las dificultades que han surgido.

- ¿Te resultó muy difícil la decisión de presentarse a esta tarea?

No me resultó difícil, pero sí que tenía ciertos miedos porque yo nunca había pensado en meterme en estos barullos. Me animaban y después de pensarlo decidí que merecía la pena.

- ¿Cuáles son los principales problemas que encontraste a la hora de acceder al cargo?

En principio, para mí personalmente todo suponía un problema. Porque bueno tenía planeado hacerlo como muy perfecto, entonces todo era un problema, y a nivel anecdótico te puedo contar que yo misma me imaginaba un claustro, lo preparaba en casa, buscaba las preguntas... Bueno, entonces desde la organización de un claustro o un consejo pues hasta cualquier entrevista con cualquier padre o cualquier problema que le pudiera surgir a los alumnos. Al principio todo era nuevo. La vida de las aulas se aparta mucho de la vida de..., es completamente distinta a la Dirección de un Centro. Pues de momento todo parecía un problema. No sabía muy bien todo lo que tenía que hacer.

- Cuando llevabas un mes ¿Habías cambiado las expectativas o tenías ganas de...?

Hombre, yo en principio pensé que..., a medida que fue pasando el tiempo, no quizá un mes, a lo mejor algo más, yo pensé que los problemas que tenía que plantear eran fundamentalmente de tipo pedagógico o educativo, y bueno yo llevo viendo, y ahora mismo también se nota, que no son todos los problemas de tipo educativo los que tienes que resolver, hay otros muchos problemas que pienso que no son tareas nuestras y que les tenemos que dar también una solución. Entonces a mí los que más me interesaban eran los de tipo educación o pedagógicos y esos parece que quedaron un poco relegados. Nos tenemos que dedicar muchas veces a otras cosas totalmente distintas que yo pienso que no son tarea nuestra. Nos abruman con las tareas burocráticas y a veces hay que hacer gestiones y resolver cuestiones materiales que llevan mucho tiempo y que te impiden pensar en cuestiones más pedagógicas.

- ¿Cuánto tiempo llevas en la Dirección?

Pues llevo catorce años. Catorce cursos con este.

- ¿Para completar el equipo y animar a la gente, tuviste problemas?

No tuve ningún problema. Siempre he trabajado con otros dos compañeros, siempre, y han ido dejando sus cargos a medida que se han jubilado o se han cambiado de Centro. Pero no, nunca he tenido ningún problema.

- Entonces ¿El equipo está compuesto de hombres o mujeres, o equilibrado?

No. Está compuesto de hombres, mujer yo y hombres los dos. Siempre han sido hombres los otros. Siempre he elegido hombres.

- ¿En qué tipo de equipos te sientes mejor trabajando: mixtos, sólo mujeres, sólo hombres?

Pues, no se. Mixtos no he tenido nunca, entonces, he trabajado con hombres y muy bien, no se si es que por ser mujer me han tratado con más mimo, que también puede ser. Pero que no he tenido nunca ningún problema. Me siento muy bien tratada

- ¿Actualmente qué expectativas tienes ante la dirección?

Pues hombre, el Sistema de elección de directores, parece ser que va a cambiar. Ya no va a ser la elección en el Consejo Escolar, parece ser que va a ser una información con las nuevas reformas, de que sea la administración la que a través de un informe que tenga del Consejo Escolar de padres, compañeros y el AMPA, bueno y el Consejo Escolar, que sea la administración la que decide la Dirección. Las expectativas que tengo, yo personalmente, es de continuar en ella, y creo que con el mismo equipo, si no surge ningún problema, y bueno, pues ir adaptando el Centro a las nuevas tendencias que van surgiendo, que todos los años son muchas. Siempre hay cosas que hacer y cosas que cambiar.

- ¿Qué elementos son los que te han compensado más en tu experiencia en el equipo directivo?

Elementos... bueno pues yo entiendo que en la experiencia con el equipo directivo, pues los que me han compensado muchísimo ha sido trabajar en equipo, como la palabra lo dice. Hemos trabajado perfectamente coordinados, los tres compañeros, tanto el que está ahora de secretario como el que está de jefe de estudios. Que el jefe de estudios inició su tarea al tiempo que yo. Entonces creo que ya no estás sólo que en cada situación, ya sin mirarnos nos entendemos, no hace falta hablar. Tenemos diferenciadas muy bien las tareas de cada cual y nos coordinamos perfectamente. Creo que es fundamental a la hora de llevar y de trabajar en un Centro. Siempre nos apoyamos y manifestamos la misma postura ante los demás. Ese apoyo constante da mucha seguridad y facilita las tareas.

- ¿Y lo más ingrato, lo que ha compensado menos en la experiencia?

Lo más ingrato, pues muchas veces los problemas de relaciones personales que surgen en la convivencia entre compañeros. Porque no hay verdades absolutas, muchas son relativas y entonces tienes que compaginar un poco, bueno, pues la barca que se mueve hacia los dos lados para no herir sensibilidades de nadie, de ningún compañero sobre todo. En resumen lo más duro es cuando tienes tensiones con un compañero, o cuando tienes que llamar la atención a alguno.

- ¿Crees que el ser directora cambia las relaciones con el equipo, o eso no influye?

Yo creo que no. Quizá, lo que te decía antes, pues eso que a lo mejor un poco más mimada. Como que intentan hacer todo fenomenal como para que yo no tenga mucho que hacer por así decirlo o mucho trabajo. Los miembros del equipo tanto el secretario como el jefe de estudios son muy minuciosos a la hora del trato. Y sobre todo de estar siempre de acuerdo.

- Claro, yo creo que has contestado entonces que a ti te gusta más llevar la dirección de forma colegiada que de forma individual

Absolutamente. No hay ningún problema en el Centro que no lo tratemos entre los tres, ninguno. Aparte de que te quita responsabilidades, vamos no te quita, parece que disminuyen un poco las responsabilidades y sobre todo teniendo la opinión consensuándola con los demás miembros del equipo te da más seguridad, por lo menos a mí me parece.

- Entonces creo que has contestado ya que tienes totalmente apoyo de tu equipo directivo.

Totalmente, siempre.

- ¿Cómo resolvéis los problemas de disciplina en el centro, si es que los tenéis?

Pues hombre, problemas de disciplina no tenemos muchos, porque desde que tenemos los niños de Educación Primaria, la disciplina de los niños de 6º es mínima. Y los intentamos resolver pues, no aplicando el Reglamento de Régimen Interno que elaboramos en su momento cuando empezó toda esta historia de los Proyectos Curriculares, Proyectos educativos y reglamentos, sino hablándolo con los padres, con el orientador y con el tutor y enfocándolo por ahí hacia un cambio.

Desde que se fueron los alumnos de 7º y 8º creo que podemos decir que realmente no tenemos problemas de disciplina, el ambiente es bastante agradable y sin conflictos.

- Cuando resolvéis problemas de disciplina ¿Tú crees que aceptan mejor órdenes que vienen de hombres que de mujeres?

No, yo creo que igual. No hay ninguna diferencia.

- ¿Cuáles son los principales problemas que se encuentra en la actualidad al desempeñar el cargo?

Pues hombre el principal problema es el peso de la burocracia en el que estamos metidos. Y fundamentalmente eso, porque tenemos que hacer todo. De administrativos, de conserjes, de directores, de compañeros, etc. Además ya sabes tu muy bien las exigencias que tenemos como directores. Todos recurren a nosotros. Tenemos que solucionar todo.

- ¿Cuáles son las limitaciones que conlleva el ejercicio de la dirección? ¿Te supone alguna limitación tuya?

Yo no, no. Todo lo que veo en la dirección, hasta ahora ha sido beneficioso. Hombre, problemas, problemas fuertes no hemos tenido ninguno, entonces yo creo que todo lo que ha venido ha sido positivo. En el sentido de tener más información, abrir más a los compañeros, y sobre todo el hecho de ir resolviendo problemas, sabiéndote poner en el puesto del otro. Es muy positivo, a mí me ha parecido muy positivo, tanto a la hora de resolver problemas de padres como de alumnos como de los compañeros. He aprendido mucho y un cargo de este tipo te forma y te hace más humana, tienes que ponerte en el lugar de los otros.

- ¿De las múltiples situaciones que tenéis que resolver, cuál es la que te resulta más compleja en la práctica?

Pues la más compleja, la de resolver problemas... lo que te dije antes, resolver problemas de convivencia entre compañeros.

- ¿Cuándo tienes problemas tiendes a buscar ayuda o asesoramiento? ¿Os ayuda alguien?

No. Normalmente, alguna vez se lo comentamos al inspector de zona, pero vamos, tampoco... pienso que los problemas los tenemos que resolver nosotros. A no ser que sean muy extraordinarios. En general siempre los resolvemos nosotros, no recibimos ayudas.

- ¿Te consideras una buena directora?

No, normalita, pero me parece que no lo hago mal.

- ¿En qué sentido crees que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan el rendimiento profesional?

Para nada. En mi caso ninguno. No me han condicionado mi trabajo. Mis hijos ya son mayores y todos podemos dedicarnos a nuestras cosas y cuando eran pequeños todo funcionó bien.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras actividades, tiempo de ocio, etc?

No, estoy muy contenta con el trabajo que tengo, me parece que ser profesora y directora es un lujo en estos tiempos y no, no tengo ningún problema. Puedo disfrutar de tiempo libre y buenas vacaciones, considero que no podemos quejarnos. Las tareas fuerte me da tiempo a hacerlas en la jornada laboral.

- ¿Cómo repartes el tiempo semanal entre tareas de dirección, de familias, de clases, de información?

Pues mira yo te tenía aquí puesto primero sobre todo bueno pues un liderazgo, porque esto es lo que más me gusta a mí, por así decirlo, luego de información, el tercero el contacto con las familias, el cuarto de control y representación, por seguir un orden de lo que propone la encuesta.

- ¿Has comentado que sí volverías a presentarte de nuevo a directora?

Sí. Estoy satisfecha y no tengo ninguna duda.

- ¿Qué es lo que más has aprendido o lo que te ha enseñado el ser directora?

Pues lo que te decía antes, el ponerme en el puesto del otro. Creo que es muy fundamental a la hora de tomar soluciones y resolver problemas. Me he formado en aspectos legales, situación del sistema educativo y habilidades para relacionarnos mejor.

- Si tuvieras que dar un consejo a una mujer que está dudando si acceder a la dirección ¿Que le dirías?

La animaría, pero vamos, en todos los aspectos. Creo que es una manera de estar informada, de resolver problemas, de ayudar a los demás y de estar al servicio de ellos.

- ¿Qué aspectos crees que son los principales en la labor de la dirección de un centro?

Pues muy bueno es obtener un buen clima, el segundo una buena gestión, y como tercero un rendimiento de los alumnos también nos interesa mucho, y bueno la representación del Centro en último lugar.

- ¿Por qué crees que hay tantos problemas para que otra gente quiera ser... aceptar cargos directivos o para cubrir las direcciones?

Pues no lo se, yo pienso que a lo mejor creen que les lleva demasiado tiempo, puede ser y que no les interesan los demás, también puede ser. Pensar en uno mismo es muy importante para algunas personas. En general creo que la gente se acomoda y cree que un cargo directivo está cargado de complicaciones.

- ¿Crees que se valora de forma positiva por parte de los compañeros la tarea que se realiza?

¿Por el equipo directivo?

- Sí. Si lo entienden o no.

Sí, yo creo que si lo entienden. Y de hecho cuando tenemos algún problema y tienen que echar una mano son los primeros en tirar del Centro. Pero eso siempre que se tenga en el Centro un buen clima y que sepamos que el Centro es de todos no del equipo directivo. Que es lo que yo he intentado hacer en todo momento. El Centro no lo forma el equipo directivo, el equipo directivo es una parte y el resto de los compañeros son tan importantes como el equipo directivo con una labor conjunta y todos a la vez.

- ¿Qué competencias o habilidades te parecen necesarias para ser una buena directora?

Pues me parece que la primera es estar dispuesta a ser la primera en tirar del carro, ser práctica y muy razonable.

- ¿Y de ellas, las más valiosas? ¿Las mismas que has dicho?

Las mismas. Y sobre todo también, el obrar con cierta justicia, no hacer diferencias entre compañeros. Una vez que entras en el Centro todos somos compañeros y lo que hay tanto de trabajo, como de bienestar o de facilidades es para todos, y repartirlo.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres en alguna medida acceder a los puestos de dirección, como mujeres?

Pues hombre, yo creo que sí. Las mujeres estamos más bien acostumbradas a obedecer más que a mandar. Yo creo que sí.

- ¿Consideras que son elegidos mayoritariamente en un centro hombre o mujeres por las reuniones, incluso, que vais de equipos directivos?

Pues mayoritariamente son elegidos hombres, en las reuniones que tenemos de directores en Valladolid, las mujeres somos una mínima parte.

- ¿Cuántas mujeres sois directoras en Valladolid?

Pues yo creo que unas seis o siete en la ciudad. (directoras).

- ¿Por qué crees que se produce esto?

Pues primero porque no se presentan. Siempre hay lo que decía yo antes, el temor que a mí, vamos, que igual que a mí me imagino que le supone a otras y a lo mejor que los hombres están también un poco más desocupados.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación (implícita o explícita) de las mujeres para acceder a puestos de dirección?

Yo creo que nos discriminamos nosotras mismas. Los compañeros yo creo que no. Y a la prueba está, que bueno, pues mi caso ha sido..., no se si ha sido a lo mejor una excepción, pero nunca me han..., nunca han discriminado para nada por el hecho de ser mujer. Nos discriminamos yo creo que nosotras mismas por los temores que podemos tener a ocupar cargos directivos. Es como si a veces tuviéramos complejo de inferioridad o delegáramos en que tomen la decisión los hombres.

- ¿A qué atribuyes el hecho de que haya más mujeres Secretarías que hombres ocupando este puesto en los centros?

Pues lo que te decía antes. Lo mismo. El hecho de dejar las responsabilidades y la toma de decisiones para otros.

- Y por supuesto ¿Tú no crees que sea mejor ser hombre o mujer para desempeñar un cargo directivo?

No, para nada. Creo que hay hombres excepcionales y mujeres buenas que también pueden desempeñar el cargo, y que bueno, que a veces no se atreven.

- ¿Crees que a algunas les pueden influir las tareas domésticas a la hora de ocupar un cargo?

Pues hombre, yo creo que la situación familiar de cada uno habría que analizarla, pero normalmente las cargas domésticas hasta ahora las llevamos las mujeres. Puede que sí, en algunos casos puede. No en el mío ¿Eh? Que me considero en ese sentido una privilegiada porque he tenido total apoyo de la familia y total apoyo a nivel de Colegio. Como anécdota también te diré que el consejo escolar, las votaciones han sido totales, de apoyo a la Dirección, no tanto en las primeras, ni serán las últimas, con lo cual yo estoy súper contenta.

- Me alegro. Muchas gracias por todo y que sigas tan entusiasta.

ENTREVISTA MP

DATOS DE LA ENTREVISTA:

Fecha: 14 de enero de 2004.

Identificación: MP

DATOS DE LA ENTREVISTADA:

Tiempo en la dirección: 4 años.

Tiempo de profesión: 23 años de experiencia. Varios destinos.

Responsabilidades familiares: 7 hijos, 4 han terminado la carrera.

DATOS DEL CENTRO:

Colegio Público de Infantil y Primaria, en zona céntrica de la ciudad.

Alumnado: 350

Profesorado: Cuentan con Especialista de EE, EM, EF.

- Bueno en primer lugar te quiero preguntar que, ¿Qué te animó cuando te presentaste a ser componente de un equipo directivo?

No me animó nadie, será la contestación. No me animó nadie, me pusieron. Esa es la contestación. Yo no lo decidí me dijeron que tenía que ser la Directora y así sucedió. No me presenté, me propuso la dirección provincial y alguien tenía que hacerlo.

- ¿Tuviste que asumirlo, no?

Sí. No tenía más remedio. No me lo había planteado, pero al pedirlo la administración me sentí obligada.

- ¿Y cuáles eran tus expectativas acerca de la dirección antes de asumirla?

Pues ninguna, ninguna. ¿Antes de asumirla? .Yo no tenía expectativas porque no me había planteado ser directora. Suena un poco pobre, pero es la verdad.

- ¿Y cuando te dijeron ya que tenías que ser directora?

¿O sea antes de que me pusieran? Ninguna, yo no quería ser. Nunca me lo había planteado y tampoco he tenido grandes proyectos para la Dirección. Voy haciendo las responsabilidades que me tocan y las tareas que nos van encomendando, becas, memorias.....

- ¿Y en ese momento que pasó para que te lo plantearas?

Pues que nadie queríamos ser, y entonces el inspector pues me puso a mí, estuvo mirando, hablando con unas y con otras y me pusieron a mí.

- ¿Tuvo algo que ver su situación personal y/o familiar?

Nada. Es que es porque te presentas, y yo no me presenté. La familia no me planteó problemas.

- ¿Cuáles son los principales problemas con que se encontró a la hora de acceder al cargo?

Bueno que era algo nuevo para mí, pero bueno, no pasó nada tampoco, poco a poco pues fuimos haciéndolo. No conocía las tareas que debía realizar y me preocupaba el día a día.

- ¿Estamos en un Colegio de línea uno verdad? ¿Cuándo llevabas un mes estabas desanimada?

No, estaba animada. O sea que ahora lo llevo bastante bien.

- ¿Cuánto tiempo llevas ya?

Cuatro años. Ahora no me importa seguir, te quiero decir, que no hay problemas, ahora se un poquito, ahora me defiende mejor. Ahora lo que sí, que es el doble trabajo. El principal es que dejas de ser maestra. ¿Sabes porqué te digo? Bajas a clase, mira, ahora mismo voy a bajar, me tocaba, siempre bajas con algo, con algo pendiente, estás allí, te sacan dieciocho veces, no me puedo dedicar a los niños como antes. A mi la enseñanza me encanta, yo soy enamorada de los niños como digo yo, yo soy de las que me lo paso bien en clase, pero ahora bajo y ya no es lo mismo, ya bajo deprisa y corriendo, ya no llego porque me han retrasado, porque me llamaron al teléfono. ¿Sabes cómo te digo? Y entonces ya he dejado de ser maestra prácticamente. Ya no estoy en la clase como estaba antes. Tengo la cabeza en otro sitio y siempre tengo prisa, como si me sobrara la clase y necesitara estar dedicada todo el tiempo a las tareas de dirección.

- ¿Y tuviste problemas para conseguir equipo directivo, o no?

No, en seguida pude contar con dos compañeros

- ¿Está compuesto por hombres o mujeres?

Hay dos hombres ahora, el jefe de estudios y el secretario.

- ¿Cómo te sientes mejor trabajando, en equipos de mujeres o en equipos mixtos, que ahora trabajas con mixto?

Me da igual, no se, yo es que tengo un carácter muy abierto, nunca he tenido problemas con nadie, no se cómo decirte.

- ¿Y ahora qué expectativas tienes después de cuatro años de dirección?

Sobre quedarme o no quedarme, pues que si me quitan pues que me quiten, y si me ponen que me pongan. Porque ahora mismo me da igual seguir. ¿Sabes como te digo? Y que me quitan, pues tampoco me llevo problema. Voy a descansar en tiempos de dedicación, tienes que estar siempre aquí hasta que cierran, yo antes era más libre, dedicaba menos tiempo al centro.

- ¿Qué es lo que te ha compensado más de tu experiencia en la dirección?

Pues compensado, compensado...No sé si me ha compensado algo.

- Lo que más te guste o lo que te haya dado alguna alegría.

No se cómo decirte, yo ahora estoy contenta de todo, no se. Hombre yo cuando cogí la dirección estaba el Colegio mal en aspecto profesores, había aquí unos telares y unas historias, que...Ahora no hay tensiones tenemos buen ambiente y hace la vida más agradable.

- Entonces te ha compensado ver que has mejorado el clima

Si, hombre claro. Ha mejorado el clima totalmente. Ahora mismo somos una familia.

- Claro, que tú has colaborado a eso.

Pues oye, no se si tendré yo mi parte. Pero, yo mi parte tengo en el aspecto que yo soy abierta, no soy rencorosa. No se cómo decirte. Luego cuando yo lo cogí yo no tenía problemas con nadie, cosa que entre ellos sí que había, ¿Sabes cómo te digo? Entonces a mi no me resultó mal. Las tensiones las tenían otros.

- ¿Qué elementos son los que menos te han compensado en tu experiencia en el equipo directivo?

La dedicación y las horas que dedicas al centro.

- ¿El ser directora te ha cambiado la relación con tus compañeros y compañeras?

A mi no.

- ¿Cómo te gusta ejercer la dirección en el centro: de forma individual o de forma colegiada?

Con los compañeros. Es más, yo todas las cosas que hay que decidir se lo comento a todas. No sólo al equipo. El equipo no nos reunimos, se lo comentamos a todas las profesoras y profesores del centro

- ¿Y lo consultáis no sólo con el equipo directivo, sino todos a la vez?

Si, para estar todos a gusto, pues damos nuestra opinión y ya está. Lo tratamos con todos, no hay decisiones solas del equipo directivo. Nos va mejor así. Asamblea total y a mí no me, gusta convocar muchas reuniones, cansan al profesorado.

- ¿Y para tomar estas decisiones con la gente, encuentras suficiente apoyo?

Si, si, si. Yo no tengo problemas, ahora mismo no tengo ninguno. Es mucho mejor.

- ¿Cuándo tenéis algún problema de disciplina en el centro, aceptan las órdenes igual, los chicos me refiero, si vienen de una mujer que de un hombre?

Sí, si. Porque te voy a decir, ahora mismo hemos tenido dos problemas serios a nivel de niños, con problemas de ellos, psicológicos, cosas de esas. Y estamos alucinados de lo bien que se ha resuelto. Bueno era un niño que era ya alumno de aquí, desde el primer día de curso todos los días llorando, llorando, llorando, que estaba malo, con una cara que el pobre aquí en dirección. Tres meses así ¿Eh? Y había días que llamábamos a su madre, bueno, total que ya aconsejamos a la madre: "llévale, que le miren, a ver qué tiene, porque hay que descartarlo". El se quejaba, total que efectivamente tenía migrañas y sinusitis. Pero es que se lo arreglaron y el chaval seguía llorando, y ya bueno después de reunir a los padres, y bueno pues... que hemos acertado, porque hay veces que no se acierta. Ahora mismo tenemos un chaval con comportamiento malo, y bueno parece que va en buen camino, también. O sea que, esto es a base de ir probando tácticas. Unas veces es que tienes que reñir, pues no resolvemos nada riñendo, pues mejor hablando, pues mejor tal... Bueno, pues vamos acertando, yo si estoy contenta en general, y no con eso es que yo sea buena o mala, es que estoy contenta conmigo misma aquí. Y con respecto a cómo estoy actuando, pues bien, no me he llevado ningún disgusto, todo lo comparto, todo lo digo, pido ayuda y se portan bien las compañeras, no he tenido problemas. Quizá porque mi problema es que yo me relaciono bien. Soy habladora, cuento todo.

- ¿Y en la actualidad cuáles son los principales problemas que tenéis en la dirección de Centro?

Pues que es mucho trabajo. Justo ahora nos pillas en una época que no hay tanto, pero el primer trimestre no levantas cabeza, y ahora, a partir de ahora no levantas cabeza. Ahora hay un poco de relax, que no es tanto, pero bueno, por lo menos ahora me había dedicado yo a empezar el programa escuela.

Luego otro problema con la informática. Yo hace cuatro años, aunque no lo creas, cinco mejor dicho, no había encendido un ordenador, nos enseñó un poco ésta compañera, pero sí, me piqué un poco, y bueno pues yo ahora me defiende bien, con informática aquí, lo que hay que hacer aquí me defiende bastante bien. Pero por ejemplo los profesores, pues no todos. Pones un secretario y a lo mejor resulta que no te sabe informática, eso es un problema porque les obligan a llevar la contabilidad por ordenador. El mismo jefe de estudios, que llevo yo ya... lleva aquí dos años. Y le estoy diciendo: "Vete aprendiendo". Porque aquí hacemos todo entre todos, ni yo soy secretaria, ni el otro es director, lo hacemos todo compartido. Hoy es obligatorio saber informática para estar en un equipo directivo.

- ¿Qué limitaciones conlleva el ejercicio de la dirección? ¿De qué te tienes que privar? ¿De tiempo libre?

De tiempo libre y de decir muchas veces lo que pienso y me lo tengo que callar. Por ser directora tengo que contenerme más, como si tuviera que ser más prudente porque yo a veces me paso.

- De todos los aspectos relacionados con la tarea de la Dirección, ¿qué situación o situaciones te resultan más complejas de resolver en la práctica?

¡Que no hombre no! Ninguna. Yo no tengo problemas.

- ¿Y si has tenido algún problema has buscado ayuda o asesoramiento? ¿De quienes?

Sí, sí. Pues del competente en ese caso. Se busca donde esté, dependiendo del caso.

- ¿Te consideras una buena directora?

Ni me considero, ni me dejo...eso lo tienen que decir ellos. Yo trato de hacerlo lo mejor posible, pero yo no puedo decir como lo hago.

- ¿Crees que las ocupaciones domésticas y familiares han condicionado el rendimiento profesional alguna vez?

Bueno yo, siempre estoy ocupada, ya sabes que tengo siete hijos y nunca paro.

- Siete no sabía, conocía alguno, pero siete no sabía. Y a pesar de tener siete...

No me han condicionado. He podido desarrollar mi carrera con normalidad.

- Nunca te ha condicionado. Porque eres muy valiente. ¿Le preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, etc.?

No.

- Cuando haces un reparto de las tareas de dirección, ¿Qué es lo que lleva más tiempo: la administración,...

El papeleo. Todos los papeleos. ¿Dónde lo metes eso? ¿En administración? Me marea tanto papeleo y cómo ordenarlos.

- ¿Cómo es su reparto semanal de tareas de dirección entre: administración, liderazgo pedagógico, contacto con las familias, información, control?

Lo que más te lleva es todo el papeleo. Que estás todo el día con papeles. Para todo tienes que hacer un papel. El contacto con las familias también lleva mucho tiempo. No me planteo un liderazgo pedagógico, ya te he dicho antes. Decidimos todo entre todos.

- ¿Volverías a presentarse a ser directora?

Sí no me importaría, presentarme no me voy a presentar. Pero no me importaría si me lo piden, pero yo no me presento. Si lo tengo que hacer lo hago, pero no me presento. Yo no redacto un proyecto ni anda de eso.

- Pero si te lo piden sí. ¿Qué es lo que más te ha enseñado el ser directora? ¿Qué es lo que más se aprende?

Pues lo que había aquí. Que yo antes no había leído un... bueno eso no lo puedo decir, pero desconocía las leyes y todo lo referente a proyectos. He aprendido mucho. Estoy más informada y se tratar a al gente.

- Pero sobre todo que hay que dominar la legislación, y cosas de esas.

Yo por ejemplo antes, el Proyecto Educativo ni me le había leído en mi vida. No conocía la PGA y no me da vergüenza decirlo porque como yo la mayoría, no conocen muchas de las cosas que son obligatorias en los centros. Y que ahora he hecho nuevos el Proyecto Educativo y el Curricular, que estaban muy obsoletos. Ya los he hecho nuevos.

- Si tuvieras que dar un consejo a una mujer que está dudando en acceder a la dirección ¿Qué le dirías? ¿La animabas o no la animabas?

¡Ay, no se! Es que eso es personal, yo por ejemplo nunca estuve animada ni a presentarme ni a nada. Ahora que lo he visto y en este Colegio no me importa, ojo, en este. Que en otros hay una serie de líos y problemas. Es que en este Colegio ahora mismo no hay ningún problema, ni a nivel de compañeros ni a nivel de padres. Cuando hay problemillas y vaya, los vamos solucionando bien, en ese aspecto estoy contenta, nos está saliendo bien, no es que lo vayamos solucionando bien, porque hay veces que no aciertas. Es que ahora mismo esto es una balsa de aceite, esto es una familia, ¿Entiendes? a todos los niveles. Entonces no tenemos grandes problemas.

- ¿Qué aspectos crees que son los principales en la tarea de la dirección del centro: un buen clima, el rendimiento de los alumnos,...?

El buen clima, con el buen clima se arregla todo. Porque es que mira, llega el día de la paz, y si te reúnes ahí para ver que hacemos y todas colaboramos, pues entonces todo va bien, si empieza una: "yo no hago nada", la otra: "no hago nada", yo no se que, yo no se cuantos, pues no hacemos nada. Aquí todos los profesores colaboran enseguida.

- ¿Por qué crees que hay tantos problemas para cubrir las direcciones en los centros de forma voluntaria? Es decir, ¿Por qué crees que la gente no quiere ser director?

Por los problemas que hay en el Centro. Yo creo que por eso. ¿Sabes cómo te digo? Por los problemas, porque en casi todos los Colegios hay grupos. Si eres de un grupo, y yo es que he tenido una ventaja no se si se me nota cuando hablo, y es que soy muy abierta y entonces yo siempre hablo con todo el mundo. Desde siempre aprendí que criticar en el Colegio nunca, nunca. Porque se vuelve contra ti. Soy de las que callo, me pueden hacer alguna faena y callo, me tienen que calentar mucho y por dos veces me he cogido alguna pero se lo ha dicho a la cara, y luego han sido las más amigas. Pero vamos si las relaciones van bien, todo va bien.

- ¿Cree que se valora de forma positiva por parte de las compañeras el hecho de pertenecer a un equipo directivo? ¿Si se valora todo lo que tenéis que trabajar?

Pues ahora no, porque siempre existe la creencia que las horas libres es que te estás tocando las narices. Yo antes de ser directora lo pensaba también. Y resulta que ahora es que estás agobiada de trabajo muchos días. Pero eso creen que en las horas libres te estás tocando las narices. No saben todo el trabajo que tenemos

- ¿Qué competencias o qué habilidades crees que son las necesarias para ser una buena directora? Las más valiosas.

Ser abierta. Saber callarte, porque hay veces que a alguna le habría dicho cuatro cosas. Pero por no enfrentarte te tienes que callar, decírselo suave, buscar..., y aún así se te pueden enfadar, pero mira yo una de las cosas que tengo buenas es que enseguida, si veo que he hecho mal, enseguida entro y digo: "oye, a ver qué ha pasado, mira si he dicho algo mal, disculpa, pero esto es así o así", lo hemos hablado y yo no me he llegado a enfadar con nadie.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden que las mujeres en alguna medida accedan a los puestos de dirección?

Si sigue existiendo machismo. Porque mira, precisamente lo de Directora aquí, te voy a decir, yo llevo aquí once años, había un Director, luego se quedó otro un año, y vino uno nuevo, o sea resulta que viene uno nuevo, nadie queríamos, fue puesto a dedo, y ponen al nuevo, porque era hombre, que me acuerdo que la dije a la inspectora: "Es que aquí resulta que nadie somos válidos, por lo menos, no por que yo lo quisiese, pero sí que se lo dije a la inspectora. Digo: "estoy molesta porque siempre tienen que ponernos al nuevo, como que los demás aquí no pintamos nada", y todo era porque era hombre. ¿Sabes cómo te digo?

- ¿Quiénes son mayoritariamente elegidos en lo que tú conoces, cuando vais a reuniones de Directores?, ¿hombres o mujeres?

La mayoría hombres.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación de las mujeres para acceder a puestos de dirección?

Pues en principio no. Porque si aquí te quieres presentar, te puedes presentar quieras o no quieras. Tú te puedes presentar, luego yo no se, porque como normalmente nadie quiere, o se presenta el que está. Pues resulta que nunca... yo en ningún Colegio he visto peleas, porque nunca ha habido tres o cuatro candidaturas. Pocas personas quieren dedicarse a esto.

- ¿Por qué crees que hay más mujeres secretarias que hombres ocupando los puestos?

Pues eso ya no lo se. En el mío son secretarios.

- ¿Qué es mejor ser hombre o mujer para desempeñar un cargo directivo?

Pues tampoco lo se. Yo no tengo problemas.

- ¿Puede influir en algunas mujeres que las tareas domésticas y familiares le impidan ser directora?

No, pues yo creo que no porque las horas de dedicación son aquí.

- Muchas gracias por dedicarme tu tiempo.

DATOS DE LA ENTREVISTA

Lunes 5 de julio de 2004; Duración de la entrevista: 0:41:20

Identificación: RG.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: doce años.

Responsabilidades familiares: dos hijas mayores.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Educación Especial.

Alumnado: 35 niños. Profesorado: Trece profesores, cuidadores y personal laboral.

- ¿Qué la animó a presentarse para ser componente de un equipo directivo?

Pues me animó primero el reto que suponía llegar al colegio, es un colegio pequeño y que yo creía que no había grandes problemas y en segundo, eh bueno pues la dirección que había en esos momentos en el centro.

- ¿Cuáles eran sus expectativas acerca de la dirección antes de asumirla?

Pues mis expectativas ninguna, yo lo único que pretendía pues era como el centro tiene internado, una de mis cosas, de mis objetivos siempre ha sido unir mucho más el internado con la parte de las clases porque veía que había grandes diferencias y aunar los diferentes sectores que hay en el colegio, eso era uno de mis objetivos prioritarios

- ¿Qué circunstancias especiales concurrían en ese momento para planteárselo?

Circunstancias especiales ninguna

- Lo que me has contado sobre la dirección que existía en el centro.

Es un colegio pequeño hay trece profesores, luego el problema gordo es el personal laboral que hay mucho personal laboral pero bueno era un trabajo distinto y me apetecía llevar ese tipo de trabajo y ver como salía.

- ¿Tuvo algo que ver su situación personal y/o familiar?

Para nada, para nada

- ¿Le resultó muy difícil la decisión de presentarse a esta tarea?

No, no, no el hecho de presentarme no me resultó difícil, luego sí que me resultó difícil más cosas,

- ¿Cuáles son los principales problemas con que se encontró a la hora de acceder al cargo?

Bueno, el principal problema que tuve sobre todo en el primer momento es que entré en septiembre en el despacho y prácticamente no sabía nada más que el dinero que había en el centro porque lo había solicitado por medio de un amigo mío que me lo dijo: ten muy claro el dinero que te dejan en el centro y salvo esto, no sabía prácticamente nada sobre el funcionamiento del centro entonces bueno me costó mucho pero afortunadamente la jefe estudios mía había estado en el equipo anterior, con lo cual fue una gran ayuda para mí, claro, porque sino hubiera sido más problemático.

- ¿Te dijo cómo funcionaba?

Exactamente, pero no demasiado porque el anterior equipo lo había llevado de otra manera yo lo he llevado de otra manera diferente, y yo he diversificado mucho más los papeles que estaban entonces y yo he llevado mi parte, la jefe de estudios ha llevado lo suyo, la secretaria ha llevado lo suyo Y sin embargo, antes la directora llevaba prácticamente todo y entonces no había tanto conocimiento del colegio, pero bueno, poco a poco, y a través de los años nos hemos puesto al día. O sea que y bueno luego el personal laboral que es un punto pues duro, duro porque son horarios, son distintos puntos de vista, ellos prácticamente tienen muchos derechos, en fin, problemas.

- ¿Han cambiado sus expectativas acerca de la dirección después de un cierto tiempo (3 ó 4 meses) de asumirla?

No, no, no yo seguía, lo que pasa es que luego la realidad, una cosa es lo que pienses hacer y lo que quieres hacer y otra es la cruda y dura realidad del día a día. Es diferente, yo sé que ha habido problemas e incluso yo les decía a la gente que yo me iba a marchar y que vendrá otro y habrá cosas que seguirían igual que son las actitudes de la gente y que seguirán igual y es muy difícil luchar contra eso.

- Actitudes en contra de la dirección

En contra no solamente de mi actuación que yo creo que es como el de cualquier otra directora, ahí hay unos problemas pedagógicos y unos problemas laborales, sino en contra de todo. Hay gente que sólo va a su comodidad y mis derechos y yo este niño me lo quito de encima y hay compañeros pues que no trabajan lo suficiente y otros que muy bien y fenomenal que son gracias a los que funciona el colegio pero hay otros que no y no son contra mí, daban la lata antes y darán la lata ahora, eso es como la vida misma, o sea gente que se siente mal consigo mismo y lo transmiten al centro, claro, eso es así.

- ¿Cuánto tiempo lleva en la Dirección?

Doce años. Bueno, pues te sigo diciendo que la realidad está ahí, yo creo que se han mejorado muchas cosas pero obviamente falta mucho por hacer, claro, mucho por hacer porque yo que sé la gente es muy cómoda y bueno se han mejorado muchas cosas y yo creo que se seguirán mejorando pero nunca se puede decir que está todo hecho, o sea quedan muchas cosas por mejorar, pero bueno los padres han estado muy contentos, los niños han estado muy bien y en fin, ahí queda mi labor hecha.

- ¿Tuvo problemas para completar su equipo directivo?

No.

- A las personas a las que se lo propusiste dijeron que sí

Sí dijeron que sí.

- ¿Está compuesto de hombres, mujeres o, más bien, es un equipo equilibrado?

Somos tres mujeres, sólo mujeres.

- ¿Cómo te sientes trabajando con mujeres? ¿Sólo mujeres? ¿Por qué coincidió?

Coincidió porque una ya había estado, me llevaba muy bien con ella y la otra era muy agradable también. Bueno y son trece profesores y no tienes una gran variedad, hay gente que está de interina y no se lo vas a decir, no sé si pueden legalmente y no se lo vas a decir porque no conoce el centro, luego están los que están en contra por sistema por su sistema y no tienes demasiadas opciones o sea que bueno, pero vamos ha estado muy bien la cosa.

- ¿Qué expectativas tiene, actualmente, acerca de la dirección? Si hubieras continuado

Bueno pues seguiría lo mismo seguiría exactamente igual, yo creo que es muy fundamental porque yo creo que eso por parte de los profesores, la parte de las clases está bastante separado de lo que es el funcionamiento del internado y yo creo que la misma línea de actuación. La nueva dirección pues es que tendrá que ir por ahí porque no hay grandes cosas.

- ¿Habéis mantenido en el equipo las tres personas juntas?

Sí, hemos estado las tres juntas, las tres.

- ¿Cuáles son los aspectos que más le han compensado en su etapa como directora?

Los aspectos que más me han compensado pues son los niños primero, tengo la satisfacción de que tengo muchos niños no como directora sino como persona, como directora satisfacciones pocas y al final de los doce años pues bueno es un momento malo para mí pero quitando eso, satisfacciones pocas, da muchos problemas un centro. Este año he tenido muchísimos problemas, te encuentras que no tienes respaldo, en muchos momentos ni de los propios compañeros, que se callan, que tapan a sus otros compañeros antes que a la dirección porque la dirección es la representante de la administración por otra parte, los padres, bueno no sé si por mi centro en particular, claro en general y los padres hablan sólo lo que les interesa y hablan poco o hablaban porque ahora hay otro padre y a lo mejor son otros problemas y la administración pues muchas veces no te respalda, para mí este año ha sido muy duro.. Yo puedo decir aquí que yo me he encontrado a veces, en una reunión donde estaba la Dirección Provincial, estaba la administración, estaban los padres y estaba yo y yo me preguntaba como era posible que se pusiera en tela de juicio mi actuación porque los unos y los otros se tapan y no quieren decir las cosas claras y entonces, al final, yo era la que me quedaba en entredicho y es duro, es dura la actuación y la satisfacción de los niños, la satisfacción personal, yo creo y eso nadie me lo puede quitar que he cumplido con mi trabajo, con mi obligación y mucho más de lo que me corresponde legalmente, lo que pasa que yo soy una persona con demasiado sentido del deber y creo que he hecho más de lo que me corresponde, pero bueno me siento muy contenta y eso es algo que nadie me puede quitar y creo que he trabajado todo lo que he podido por el centro y que el centro ha funcionado y ahora que no estoy yo, vamos a ver como van las cosas, el tiempo me dará la razón, vamos a ver qué pasa.

- ¿Y los que menos te han compensado? Me has hablado de los que más.

Los que menos me han compensado, la frialdad que tiene la gente y el poco reconocimiento a la labor que se hace. Nunca decirte una palabra agradable aunque haya quedado bien, no son capaces la gente de decirte pues mira que bien ha quedado esto o como me gusta esto. La gente es muy fría y muy dura, entonces eso es lo que menos me ha compensado y bueno después de doce años de salir y no tener el más mínimo reconocimiento, ni el agradecimiento. No quiero ningún agradecimiento porque es mi obligación pero sí una palabra de cariño, una palabra de decir algo, algo y nada, entonces pues eso es tan duro como la vida misma. Es así la realidad.

- ¿Han cambiado sus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro desde que pertenece al equipo directivo? ¿En qué sentido?

Bueno pues sí claro, las relaciones cambian mucho pero bueno lo tengo muy claro, hay con ciertas personas con las cuales no hablo más que lo estrictamente profesional y como directora que soy evidentemente estas personas que digo que tienen unas actitudes muy negativas con las personas, entre comillas, normales pues me sigo llevando muy bien y tengo una relación muy buena porque además siempre digo y lo seguiré diciendo, en mi proyecto lo dije, que los que llevan el colegio son los profesores, es la gente. Yo soy la que organizo y dirijo pero ellos son lo que tienen que dar ideas que decir hacemos esto y tal y cual. Me sigo llevando bien con gente pero bueno hay gente con la cual no me hablo.

- Pero esa relación ¿estaba así o cambió a partir de que tú estuvieras en el equipo directivo?

Bueno como yo llegué y a los dos años cogí la dirección pues no me pude relacionar mucho con la gente y hay una gente con la que me llevo muy bien y con esa otra gente es que casi no me dio tiempo para relacionarme pero como yo además veía los problemas que había con la otra dirección pues es que es más de lo mismo pero con esa otra gente no tengo ningún problema porque no me afecta personalmente porque es gente que no me reporta

nada, entonces estoy muy bien, prácticamente nos decimos ¡buenos días! y punto y las órdenes que tengo que dar como directora y aquí paz y después gloria o sea que....

- ¿Cómo le gusta ejercer la dirección en el centro: de forma individual o colegiada?

Colegiada por supuesto, por supuesto.

- ¿Cuál de las dos cree que se correlaciona más con el estilo que mejor se ajusta a su carácter? ¿La individual?

No, no, al contrario, yo he repartido muchísimo los papeles y repito que la secretaria ha llevado toda su parte, a mí me llamaban a veces de la Dirección Provincial y decía, no, no, espera que venga MariFé, que venga la otra persona porque lo lleva o la jefe de estudios o yo le decía a la jefe de estudios, da un toque, por favor, a éste. Yo creo que cada uno debe asumir su papel, no tengo por qué quitarles autoridad y no me creo en, bueno pues, no voy a decir la expresión típica, pero bueno, aquí cada uno debe asumir sus papeles y es que el centro funciona por una serie de personas no por la dirección del centro, por la directora o el director, no, no, así no y yo, por ejemplo, el despacho ha estado siempre abierto, al contrario he dicho que la gente entre, que no, yo no llevo ese tipo de funcionamiento, eso va, supongo, con el propio carácter, eso está claro, pero para mí es impensable un autoritarismo aunque se me ha tachado al final pero para nada creo que ha sido mi actuación en el centro, para nada.

- La de compartir las opiniones

Por supuesto, por supuesto, es que no entiendo y menos en un colegio como el nuestro que hay problemas que nos afectan a todos porque como estamos muchísimo más relacionados con todos los niños, aquí no hay departamentos, aquí no hay esto, entonces tiene que ser una acción conjunta de todo el personal o sea que es absolutamente inviable. El otro día me decía, te voy a decir como anécdota, que a lo mejor te viene bien, me decía un compañero, me decía el administrativo cuando dije que me iba el último día: “¿No te da pena dejar el despacho después de doce años? Digo pues no porque yo nunca he creído que esto ha sido mío. Esto ha sido un momento de mi vida y nada más y son cuatro paredes y nada, lo único de dirección que me llevo es una copa que es una satisfacción personal que la ganaron los alumnos en atletismo y lo demás pues es que es del colegio, es de todos y así que no, para nada.

- ¿Encuentra en su equipo directivo el apoyo necesario para tomar las decisiones de forma colegiada?

Por supuesto, por supuesto, además mis dos compañeras, es muy curioso porque una de ellas es como más analiza mucho las cosas, que me aconseja mucho, no te metas en esto para no crearme yo personalmente problemas, pero lo que pasa muchas veces yo le decía tengo que hacerlo y la otra, pues lo veía porque lleva mucho más tiempo en el centro, se ha relacionado mucho con los compañeros y a nivel de problemas era como mucho más permisiva, era muy diferente las dos personas pero a la larga nos hemos juntado las tres y hemos tomado las decisiones, muy pocas veces las he tomado por mí misma, siempre consensuado como mínimo por ellas y muchas veces, muchos problemas por todo los profesores o por los profesores y el Consejo Escolar con los cuales me llevaba yo muy bien, les he dicho: chicos pasar aquí, vamos a hablar esto porque me parece que debe ser así, evidentemente.

- Normalmente, ¿encuentra dificultades para resolver los problemas de disciplina en el centro?

En mi centro, no, por supuesto para nada, para nada.

- En general, ¿cree usted que acepta de la misma manera una orden proveniente de una mujer que de un hombre?

Yo creo que las órdenes sí, las órdenes sí, hablo de la experiencia mía, yo creo que sí que yo hablaba, por lo menos lo que yo creo que la gente tiene asumido, por lo menos lo que a mí me ha tocado vivir, es que es la

dirección, entonces. La otra era directora también, era una mujer y no he vivido estos años la dirección de un hombre pero sí me ha parecido que ha sido lo mismo. Creo que no condiciona, no, no.

- ¿Cuáles son los principales problemas que encuentra actualmente en el desempeño del cargo?

En el desempeño del cargo, vuelvo a decir, un problema muy gordo que hay, creo que lo puedo decir a través de los años que he estado es muchas veces la soledad que lleva el cargo de, me imagino que cualquier cargo, el cargo de la dirección porque te repito que los profesores porque son profesores, el resto del personal son sus compañeros, la administración está ahí, por otro camino y al final te encuentras muy sola, muy sola, porque es duro tomar decisiones, los padres también y ese es el problema mayor que hay, o sea que...

- Desde su particular punto de vista, ¿cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

¿Las limitaciones? Sí. Bueno pues las limitaciones te las dan las propias personas, claro las propias personas, yo creo que hay muchas veces como dice el refrán: hay que tirar del carro para que ande porque la gente, a veces, se relaja y tienes que estar encima y bueno, y luego las limitaciones pues muchas veces te las da la administración, se podían hacer muchas cosas, no voy a entrar en la utopía de que no hay medios, yo creo que sí hay medios pero muchas veces hay que poner a funcionar a la gente y cuesta, cuesta porque hay gente que lleva muchos años, muchos años en el centro o muchos años ejerciendo su profesión y entonces la gente se acomoda y le cuesta y yo creo que eso es una de las cosas....

- De todos los aspectos relacionados con la tarea de la dirección, ¿qué situación o situaciones le resultan más complejas de resolver en la práctica?

Mmmmm, pues no lo sé. Uno de los problemas gordos que yo he visto en el centro es la falta de personal en momentos determinados. Falta de personal. Falta de personal eso es uno de los problemas más gordos que hay y bueno, pues eso la gente le molesta porque tengas que repartir a los niños porque en mi centro, la gente prácticamente no libra porque somos, estamos contaditos y entonces hay que repartir los niños y hay que hacer guardias y ese es un problema duro y pesado. Este año, por ejemplo, hemos tenido muchas faltas y el personal laboral todavía peor, o sea he estado sin una persona un mes y medio, luego otro, también las enfermeras y ese es uno de los problemas más gordos que yo veo.

- Cuando tiene problemas que normalmente le afectan como directora del centro ¿busca ayuda o asesoramiento? ¿A quiénes acude?

Bueno, pues acudo, depende del problema, pero bueno acudo a la Dirección Provincial, pues acudo a quien me los pueda resolver pero bueno los voy tratando y en vez de protestar porque la gente protesta mucho y habla mucho y dice muchas cosas que no son viables, yo lo que digo: vamos a solucionar las cosas como se pueda, de la mejor manera posible, hay que ser resolutivos, no vale quejarse, quejarse y de ahí no salimos, así que hay que resolver las cosas como se pueda, de la mejor manera posible

- ¿Se considera una buena directora? ¿En qué se basa?

Bueno eso no debo ser yo quien debe juzgarlo. Yo no puedo decir eso. Yo lo que digo es que me siento con la satisfacción del deber cumplido y de que el centro ha mejorado mucho en estos doce años y que he hecho lo que tenía que hacer y que no hay ni buenos ni malos directores, ni siquiera un equipo directivo, es que yo creo que es el conjunto de profesores, es muy importante ese concepto y sobre todo en mi centro. Hablo de la realidad que yo he vivido que es un poco diferente quizás. Es que no, es que yo he hecho, sobre todo los profesores en el aspecto pedagógico, lo que han querido en todo momento, nunca he dicho que no, porque son ellos, los que ven los mayores problemas: de este niño no encaja en esta clase, de oye que tenemos que comprar esto. Entonces yo tomaba la última decisión pero ellos son los que han llevado el centro.

- ¿Cree que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?

En mi caso, no, para nada.

- ¿No te han influido?

Para nada.

- ¿Le preocupa el tiempo que invierte en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?

Bueno es que yo he procurado a través de los años, mantenerme en mis horas, aunque por alguna circunstancia especial haya tenido que bajar antes al centro. Bueno, sí, he respetado en todo lo posible mis horarios y eso al principio no lo había aprendido pero después lo he aprendido. Tienes que decir yo tengo unas horas y ahí la gente tiene que ceñirse a esas horas, porque bueno es así claro.

- Para poderlo dedicar a la familia.

Evidentemente, eso no quita que si yo tengo que me han llamado, ha habido un problema y he tenido que bajar o he tenido que bajar antes porque ha surgido un problema, pero han sido a lo largo de los doce años problemas puntuales, sí lo tengo que decir.

- ¿Cómo es su reparto semanal de tareas de dirección entre: administración, liderazgo pedagógico, contacto con familias, alumnos, profesores, información, control, representación?

Bueno, pues yo no tenía un reparto, según iba surgiendo el reparto se iba haciendo: administrativo poco porque yo tengo un administrativo por lo que esa parte no me corresponde y luego yo tengo unas horas, de 9 a 11, yo tengo unas horas de docencia, por lo que a partir de las once es cuando yo ocupaba la dirección. Entonces bueno pues si viene un padre, atender a un padre, si había un problema pedagógico pues solucionarlo.

- ¿El tiempo que más dedicabas, a qué has tenido que dedicarlo?

He dedicado mucho tiempo al personal laboral, al personal laboral. Puse a partir de febrero y de marzo, la confección de horarios es un rollo porque es que la gente siempre está arañando horas. En mi centro, por una serie de circunstancias, los horarios estaban muy mal. Ahora yo creo que la Junta, cada vez quiere más poner eso, los horarios más de acuerdo con la realidad y bueno, a mí el personal laboral me ha ocupado mucho tiempo, mucho tiempo

- ¿Volvería a presentarse para ser nuevamente directora?

Sí, sí, no tendría inconveniente. Hombre tendría que ver las circunstancias del centro. Grandes centros me asustarían porque este era un centro cómodo. El problema económico también me asustaría, me asusta mucho porque yo necesito una persona que llegue porque es un desbarajuste. Entra alguien te pregunta una cosa. Entonces yo el dinero es muy sagrado. Las cosas tienen que estar claras, las cuentas y entonces tendría que tener una persona que llevara la parte económica y luego lo demás creo que no tendría inconveniente. No un gran centro porque pienso que tiene que haber muchísimos problemas pero un centro mediano no tendría inconveniente.

- ¿Qué es lo que más le ha enseñado el ser directora?

Bueno, he aprendido, eh, pues no sé a organizar más, no sé que decirte y en mi experiencia personal a no contar con la gente, eso desde luego, gente que te está diciendo cosas y luego en un momento determinado no responde. La gente no se quiere mezclar en nada y eso sí que lo he aprendido mucho, pero mucho, muchísimo. Quizá también porque es un centro pequeño, donde estamos muchas horas juntos y he tenido que estar muy relacionada con todo el personal. Entonces, no es esa mi idea de lo que es la vida pero hace dos años y hace unos cinco o seis años tuve un problema muy gordo y en el cual la gente no me respaldó, la gente se escudaba que era un problema personal mío y yo en el centro no tengo problemas personales, son problemas académicos, de cualquier índole pero es una actitud muy cómoda para no..., con unos hechos demostrados y sin embargo, nadie era capaz de decir esto sí cuando además por detrás había críticas y entonces eso es lo que he aprendido: tienes que

mandar, organizar, y dejar las relaciones personales aparte. De hecho me voy de la dirección sin hablarme con una persona con la cual me llevaba muy bien. Para mí ha sido muy duro. Todo porque he tenido que ajustar los horarios y entonces se me ha acusado de injusta, de autoritaria. En el momento de que cambias a las personas los horarios, ajustándoles a las necesidades del centro y que van en contra de sus comodidades, ya no funciona el sistema. Eso es muy duro, muy duro.

- Si tuviera que dar un consejo a una mujer que está dudando si acceder, o no, a la dirección ¿Qué le diría?

Bueno hay que saber llevar a la gente. Yo creo que la dirección o por lo menos lo que a mí me ha tocado vivir, hay que tener un, una casta especial porque hay que tener paciencia, hay que dejar hablar a la gente, en lugar de tú hablar la primera. Además esos momentos te vienen muy bien para recoger una información y verlo desde otro punto de vista y hay que saber llevar a la gente y eso... yo creo que es importante y luego que hay que saber coger las riendas en un momento determinado ante la negativa de una persona y decir yo soy aquí la directora y vamos a hacerlo y así hasta las últimas consecuencias y así arreglarlo y arriesgarte, yo tengo una persona que se está plantando y yo como directora te digo esto y vamos donde haya que ir y ya veremos. Que ha sido mi culpa y no lo tenías que hacer pues lo reconoceré y punto, pero mientras tanto lo tienes que hacer o sea que y animarlas yo creo que es una experiencia que conviene tener. Ahora el mandar es duro, aunque hay gente que dice que es mejor mandar que te manden yo veo que hay que saber mandar, hay que saber mandar porque cuesta porque con gente que has estado toda la vida tener que decir tienes que hacer esto porque soy la directora y punto, ¡es duro!

- ¿Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro, coordinación pedagógica? ¿Algún otro que considere relevante?

Pues yo creo que hay que juntar todo eso que me estás diciendo, porque todo eso es muy importante y todo eso tiene que funcionar, no puedes decir este más o este menos, no, no. Yo creo que todo es importante, es importante que la gente esté a gusto, es importante que haya buenas relaciones aunque es difícil, es importante que la parte pedagógica funcione. En fin, yo creo que es importante todo para que el centro funcione y aún así siempre hay problema.

- ¿Por qué cree que existen actualmente tantos problemas para responsabilizarse de las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Bueno porque yo creo que la gente es muy cómoda, no quiere tomar ninguna responsabilidad, la gente ataca mucho todo pero después no se quiere pringar como se suele decir normalmente y yo creo que porque la administración no ayuda a los directores y entonces los padres hoy día dan muchos problemas. La administración no escucha más que a los padres y entonces la gente tiene miedo y no quiere cargarse con esas responsabilidades. Ese es el problema fundamental y ese es un problema muy gordo.

- ¿Cree que se valora suficientemente, por parte de los compañeros y compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?

No, yo creo que no, yo creo que no y menos la función de director, quizá la función de secretario y de jefe de estudios son, siguen siendo más como sus compañeros pero la dirección pasa a otro escalafón, inmediatamente, eso es así.

- ¿Qué competencias y/o habilidades cree que son necesarias para ser una buena directora? ¿Cuáles de estas competencias cree que son más valiosas?

Pues eso, el saber mandar, saber reconocer si te has equivocado, a veces y nada más.

- ¿Cree que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro? ¿Por qué?

Yo creo que no. Porque mi idea es que no hay tanto machismo y de decir que los hombres y las mujeres, por lo menos la experiencia que a mí me ha tocado me parece que no, en los puestos de dirección y en muchos sitios. Me parece que hoy en día la mujer está bastante igualada con el hombre, en general, y bueno la mujer, lo que pasa es que lo que sí se nota mucho son los hijos. Eso es una cosa que yo tengo muy clara. De hecho, si yo hubiera tenido las hijas más pequeñas, bueno no me hubiera presentado no, porque me ha ocupado mi horario, pero me lo hubiera planteado, no esto u otras porque yo no he hecho muchas cosas por mis hijas, eso sí, mis intereses han estado muy claros y primero han sido mis hijas y después mis intereses profesionales pero el hecho de coger un cargo yo creo que eso no tiene que condicionar.

- ¿No crees que eso la condicionaba a la mujer para coger puestos de responsabilidad?

Yo creo que en sí puestos de responsabilidad, no, pero yo creo que la mujer tiene unos hijos y yo creo que eso sí la ha condicionado en sus horarios pero específicamente los puestos de responsabilidad yo creo que no, que no.

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección: hombres o mujeres? ¿Por qué cree que se produce este fenómeno?

Yo por la experiencia mía no creo que haya esa distinción.

- ¿Son los mismos hombres que mujeres?

Igual, igual. La realidad es que hay más hombres que mujeres pero no por el hecho de que se le haya votado por ser hombre o porque se presentan más los hombres.

- ¿Cuál es la razón de que se presenten más hombres?

No sé, habría que preguntar a las mujeres por qué no se presentan, quizá porque, bueno porque quizá las mujeres siempre hemos estado por detrás de los hombres pero yo creo que esa visión hoy día está, sí, muy...

- ¿Cree que existe algún tipo de discriminación (implícita o explícita) hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?

Yo creo que discriminación no, quizá por su condición, la mujer se discrimina pero ella sola. Yo cuando he tenido que decidir, cuando he sido madre, he elegido, me siento muy satisfecha pero no me siento discriminada, para mí es un orgullo haber atendido a mis hijas y punto, por eso, eso de la discriminación no sé, no estoy de acuerdo con ello, no estoy de acuerdo con ello.

- ¿Cree que hay pocas mujeres en los equipos directivos?

Sí, sí, bueno, yo aquí, en las reuniones de directores veo que hay menos mujeres que hombres.

- ¿A qué atribuye este hecho?

A que las mujeres no se presentan y no se presentan por muchas razones porque hay mujeres que no tienen problemas de hijos y habría que preguntarles a esas mujeres por qué no se presentan

Yo creo que es más bien el problema, bueno lo que he dicho antes, que la mujer no quiere coger puestos de responsabilidad, a lo mejor estamos más cómodas, detrás del marido y detrás de alguien que me mande. Yo llevo muchos años casada con mi marido y a veces es mucho más cómodo que te lo den todo hecho que tenerlo todo que hacer, es que habría que analizar mucho eso, porque evidentemente tener que tomar una decisión es más fastidiado que el que te den todo hecho, ¿comprendes?, pero entonces a lo mejor nos estamos discriminando nosotras mismas.

- ¿A qué atribuye el hecho de que haya más mujeres secretarias que hombres secretarios ocupando este puesto en los centros educativos?

Porque no sé, tal vez porque esos papeles estaban antes más definidos, ciertos papeles para los hombres y otros para las mujeres, pero yo creo que esta realidad está muy pasada, a mí me parece que, bueno, entre el profesorado hay muchas más mujeres que hombres y deberían ocupar los cargos. El próximo equipo directivo de mi centro son otra vez mujeres porque en mi centro hay menos mujeres que hombres, o sea que... sí.

- ¿Cree que ser hombre es mejor (más adecuado) que ser mujer para desempeñar un cargo directivo? ¿Por qué?

Para desempeñar un cargo directivo, a mí me da lo mismo que sea un hombre que una mujer, para nada. Yo creo que las mujeres tienen unas cualidades que no tienen los hombres y viceversa. Lo que sí tengo que decir como directora es que siempre me ha gustado en el personal que atiende a los niños y eso me han tachado a veces y eso tengo que decir, que siempre he querido que hubiera hombres en los tres turnos, de mañana, tarde y noche porque una cosa que nadie me puede negar es que el hombre tiene más fuerza física que la mujer y entonces en momentos determinados, yo siempre he necesitado un hombre, porque además la realidad nos lo ha demostrado y luego, otro problema que tenemos, que es muy curioso, los niños atacan más a las mujeres, que a los hombres, en mi centro. Eso sería un punto a estudiar, quizá porque ellos mismos en sus casas también atacan mucho más a sus madres que a sus padres, pero yo creo que por la fuerza física que el niño ve que el padre tiene o porque normalmente son más grandes que las mujeres, pero eso sería un caso a estudiar, pero yo siempre he dicho que yo quería hombres en todo momento porque yo tengo esa responsabilidad y si a algún niño le pasa algo, pero solamente por su fuerza física porque la realidad me ha demostrado que no es lo mismo. Nosotros hemos sido mucho más agredidas que los hombres. Eso es una realidad. Habría que hacer una disertación muy larga pero para eso somos diferentes, el hombre que la mujer. El hombre tiene, no voy a decir unas funciones, unas cualidades y las mujeres otras, entonces, pero yo creo que en un equipo directivo, quizá lo mejor sería que fuera mixto, para mí sería ideal. Es como un matrimonio, en un matrimonio es muy importante el hombre y la mujer. Desde mi experiencia, los hombres tienen unas cosas y viceversa. Llevo muchos años casada y como que en el hombre tienes un apoyo y es así la realidad de muchas mujeres tienes un apoyo en el marido. A lo mejor en otras experiencias personales donde no has vivido con el marido muchos años pues te vales por tí misma y fenomenal pero mi visión es esa. Yo he salido a veces fuera, con los niños a deporte y cuando ha venido un hombre, que yo valgo lo mismo que un hombre pero como que te da, no sé estás acostumbrada y me voy tan a gusto pero siempre te queda la... quizá la propia comodidad mía, puede ser, porque en un momento determinado el hombre tira más para delante y te resuelve el problema y de la otra manera tengo que resolver yo el problema y eso es así.

- ¿Cree que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Bueno yo creo que sobre todo cuando los niños son pequeños sí. Sí, porque bueno yo te hablo desde los años que tienen mis hijas y desde mi experiencia y yo creo que hay hombres que siguen colaborando muy poco en casa y ahí está un problema: la mujer tiene, yo que sé, como mínimo el 60, 70 % de seguir trabajando en casa y fuera de casa, aparte de los hijos que eso es una cosa muy diferente. Yo creo que eso condiciona pero no tanto en nuestros trabajos que tenemos unos horarios, es más en una empresa privada donde debes tener una disponibilidad grande pero en nuestros trabajos sí tienes que trabajar de tal hora a tal hora, punto y eso son tareas domésticas o atiendes a tus hijos. No creo que por nada, por los horarios. Tú sabes que aquí tienes unos horarios y no tienes que estar haciendo horas, hombre en otro tipo de trabajo puede condicionar más pero en el nuestro ¡no!

ENTREVISTA CP

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles 7 de julio de 2004; Duración de la entrevista: 0:35:22

Identificación: CP.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: dos años
Responsabilidades familiares: dos hijos de 18 y 9 años.

DATOS DEL CENTRO
Instituto de Secundaria.
Alumnado: 1003. Profesorado: 75.

- ¿Qué la animó a presentarse para ser componente de un equipo directivo?

Fundamentalmente lo que me animó fue un equipo de gente, un equipo de gente que deseaba cambiar de alguna forma o mínimamente las estructuras de un centro. Ese equipo de gente ofreció su colaboración, ofreció su colaboración y puso un poco como condición el no ser ellos quienes representaran al centro. De esa forma y manera entré yo aquí.

- ¿Cuáles eran sus expectativas acerca de la dirección antes de asumirla?

Pues si te digo la verdad en ese momento teníamos claras una serie de cuestiones bastante utópicas, como es normal, siempre que no se tiene experiencia de algo, no obstante había tres líneas muy claras de cambio en el centro, una de ellas era la actualización de la documentación del centro, de los proyectos educativos, proyectos curriculares en esa época, otra línea de actuación muy clara era la convivencia y la disciplina, evidentemente, el conseguir un espacio más o menos armónico, entre comillas, donde, bueno se ayudara al compañero y se ayudara a los alumnos a relacionarse y el tercer gran espacio, era el consistente en todas las actividades no sólo complementarias, sino colaterales al ejercicio de la dirección: proyectos, investigación, innovación etc....

- ¿Qué circunstancias especiales concurrían en ese momento para plantearse?

¿Qué circunstancias especiales? Pues fundamentalmente una, la ilusión, la ilusión de trabajar con un grupo de gente, que a mí me parecía y me sigue pareciendo de lujo y realmente gente que tenía, que había tenido experiencia en cargos directivos. Yo me sentía protegida en mi no saber porque no tenía ninguna experiencia de ningún tipo, con lo cual pues mucha ilusión por trabajar en grupo e intentar, mínimamente, como te he dicho al principio, cambiar alguna estructura.

- ¿Tuvo algo que ver su situación personal y/o familiar?

Pues sinceramente sí, yo en esos momentos estaba pasando por una situación familiar un poco tensa, porque un familiar mío, mi madre, en concreto, que ha fallecido hace poco tenía problemas de alzheimer y me creaba una tensión tremenda. Entonces yo me encontraba un poco ahogada en esa situación familiar y el hecho de meterme e implicarme en un proyecto me ayudó un poco a superar mis problemas personales. Siempre, evidentemente, con el apoyo de mi marido, que es quien tiene que hacer la cobertura de muchos momentos que yo no puedo estar en casa.

- ¿Le resultó muy difícil la decisión de presentarse a esta tarea?

Muchísimo, muchísimo, muchísimo porque yo no quería romper con la situación anterior del centro, bueno pues por muchas razones, primero por compañerismo, segundo porque entendía que había habido un trabajo totalmente respetable y me parecía, bueno pues, un poco brusco, violento, el irrumpir de esa forma tan, no sé como decirte la palabra, bueno pues tan brusca realmente, pero bueno, se tomó una decisión y yo creo que mi compañero Ángel, el anterior director, lo entendió, eso espero y eso creo.

- ¿Cuáles son los principales problemas con que se encontró a la hora de acceder al cargo?

Los principales problemas. Bueno el principal problema es la falta de experiencia, sin duda alguna, ese es un problema que tarda tiempo en ser solucionado por mucha voluntad y mucho tiempo que pongas. Siempre se

paga la novatada y evidentemente somos humanos, lo malo es que otros paguen la novatada por ti. Entonces ese problema fue claro, al menos en el primer semestre del primer año. Yo creo que algo hemos aprendido después de este tiempo pero sí que nos condicionó, fundamentalmente a la hora de hacer horarios o a la hora de planificar realmente las actividades prácticas de un centro, la vida diaria, el ten con ten. Eso fue determinante, más problemas, bueno cualquier otro problema que pudiera surgir fue paliado por la buena disposición de la gente. Cuando en un centro la gente quiere colaborar o está ilusionada por un proyecto, a lo mejor no colabora explícitamente pero tampoco lo impide y esa ventaja la hemos encontrado aquí, un claustro donde uno se ha sentido apoyado al cien por cien y ha sido realmente fácil pero que además se ha ido solventando con buena voluntad y buena fé y se ha perfeccionado, creo, el sistema a fecha de hoy.

- ¿Han cambiado sus expectativas acerca de la dirección después de un cierto tiempo (3 ó 4 meses) de asumirla?

Tres o cuatro meses después de haberla asumido: no estaba demasiado asustada para cambiar mis expectativas, no. El cambio de expectativas ha podido venir ahora después de un periodo en el que has tenido tiempo de comprobar como ha funcionado un centro de otra manera y estas en condiciones de valorar, y de hecho se ha valorado, qué se ha hecho, qué no se ha hecho y por qué, ¿no?. Entonces ahora es el momento, el curso que viene de sentarnos otra vez y con la memoria histórica que todos tenemos, empezar a planificar a partir de los errores.

- ¿Cuánto tiempo lleva en la Dirección?

Pues cuatro años.

- ¿Tuvo problemas para completar su equipo directivo?

No, no, es que fue al revés, fue el equipo directivo el que me eligió y problemas ninguno.

- ¿Está compuesto de hombres, mujeres o, más bien, es un equipo equilibrado?

Bueno, el equipo ha cambiado este año pero estamos, creo que al 50%, mira te cuento: la jefe de estudios es mujer, después tenemos otra jefe de estudios para 3º y 4º de la ESO y yo y finalmente tenemos tres hombres que son el de primer ciclo, el de bachillerato y el secretario. Tres y tres, 50% sí.

- ¿En qué tipo de equipos se siente mejor trabajando: mixtos o sólo mujeres?

Realmente los equipos con los que he contado, que han sido dos, porque ha habido gente que ha salido este año, bueno por jubilación o por otra serie de cuestiones, no he reflexionado si la cuestión era hombres o mujeres. Yo creo que lo que nos ha unido ha sido un sentido de trabajo claro, con lo cual creo que hasta el momento me da igual. Sí que dicen que es mejor trabajar con hombres, los hombres son menos quisquillosos, menos chinchas, aguantan más el tirón. Si puede ser pero vamos a nivel de relación o a nivel de trabajo me da exactamente igual.

- ¿No has tenido en ningún momento un equipo que sólo fuera mujeres?

No, no, no ni sólo hombres. Como que nos llaman el panal: la reina, las obreras y los zánganos.

- ¿Qué expectativas tiene, actualmente, acerca de la dirección?

Pues completar estos tres años y en principio dedicarme a algo más, a otra cosa distinta porque creo que hay que cambiar y todo se agota. Me quedan tres años que espero que sean los últimos porque no creo que podamos aportar mucho más después de tres años de estar en el cargo. Así que eso es, ahora empezamos con fuerzas medianamente renovadas, un poco sabiendo ya que terreno pisamos y también un poco cansados de la experiencia anterior, con cierto espíritu, con cierto espíritu.

- ¿Cuáles son los aspectos que más le han compensado en su etapa como directora?

Sobre todo el trabajo en equipo y el reconocimiento de muchos compañeros, fundamentalmente.

- ¿Y los que menos?

¿Lo que menos? Pues muchísimas horas que no he podido ver a mi familia, evidentemente.

- ¿Qué no has podido ver a tu familia?

Y luego la falta de horarios. Un profesor tiene un horario pero un miembro del equipo directivo no tiene, eso es lo más fastidioso.

- ¿Han cambiado sus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro desde que pertenece al equipo directivo?

Pues me imagino que sí, me imagino que sí, porque es totalmente inevitable, porque siempre hemos mantenido una cordialidad y nos seguimos tomando cañas y cafés por decírtelo en palabras claras pero yo imagino, más que por mi parte, por la suya sí que nos ven de otra manera.

- ¿En qué sentido?

Pues en el sentido de que tenemos, es ridículo, pero ellos pueden pensar que tenemos cierto poder, entre comillas, o bien a la hora de controlar ausencias, asistencias o un parte de disciplina, pero no excesivamente, espero, esperaría que no. Espero reincorporarme a las aulas en aceptables condiciones. Ese podría ser un objetivo a formular, ¿no?

- ¿Cómo le gusta ejercer la dirección en el centro: de forma individual o colegiada?

Individual, creo que te ha quedado claro, que de ninguna manera, de ninguna de las maneras. No lo he hecho nunca y si alguna vez he pecado de soberbia ha sido por omisión. No en absoluto, todo se trata en grupo.

- ¿Cuál de las dos cree que se correlaciona más con el estilo que mejor se ajusta a su carácter?

No, no, no, no, yo soy un poco tirana y un poco facha en ese sentido, en el sentido de la palabra pero valoro el grupo fundamentalmente sobre ... y además tres, cuatro cabezas pensantes, piensan más que yo, está claro. No es que sea mi estilo, no, no, no lo es pero es lo que hay que hacer.

- ¿Encuentra en su equipo directivo el apoyo necesario para tomar las decisiones de forma colegiada?

Total, total, total y absoluto.

- ¿No ha habido nunca roces?

Por supuesto, si no hubiera habido roces, eso es inevitable, eso es como un matrimonio como una pareja de hecho o con tu amigo de toda la vida, fundamentalmente con la jefe de estudios titular que somos muy y amigas además, tenemos roces cada dos por tres pero hasta ahora los hemos sabido zanjar amable y cariñosamente y oye, discrepar siempre se discrepa, sobre todo cuando se juntan dos caracteres de cierta fuerza, es natural.

- Normalmente, ¿encuentra dificultades para resolver los problemas de disciplina en el centro?

Eh,.....Bueno, quizá seamos unos privilegiados en este sentido. En los cuatro años, tuvimos un año realmente malo, que fue el primero, en el que hubo que ponerse un poco duros y a partir de ese año, las cosas han funcionado realmente bien. ¿Problemas de disciplina? Mínimos, mínimos, de andar por casa. Ninguna cuestión grave. Bueno pues esos problemas mínimos, se tratan de forma casi estándar, automáticamente y los chicos lo

entienden. Se les da mucho la paliza, se les visita continuamente, se les recuerda, se está muy encima de ellos y el AMPA, también nos ayuda en ese sentido. Por el momento toquemos madera y que nos dure, que nos dure, porque desde luego, es algo fundamental en la vida de un centro. En cuanto hay problemas graves de disciplina ¡adiós!

- En general, ¿cree usted que se acepta de la misma manera una orden proveniente de una mujer que de un hombre?

Pues fíjate, esto es curioso, debería ser lo mismo ¿no?, no obstante aquí en este centro convivimos muy distintos tipos, sin hablarte de forma peyorativa, ¡en absoluto!, de profesores. Éramos un instituto de FP y ahora somos un IES de Secundaria. En conclusión, somos los que más ciclos formativos oferta de la provincia de Segovia. Tenemos, por lo tanto, profesores técnicos, profesores de secundaria adscritos a FP, profesores de secundaria de los normales, maestros, ingenieros técnicos, bueno tenemos un poco de todo. Quizá en algunos sectores haya alguna reticencia, alguna pequeña reticencia, a la hora de aceptar órdenes por parte de una mujer pero muy pequeña, muy pequeña y más en unos sectores que en otros.

- ¿Y a qué se debería?

No querría yo que esto afectara a nadie, ni se mosquee nadie. Pues fundamentalmente es el nivel cultural del profesor, es mi modo de verlo, fundamentalmente. Eso va parejo a una serie de cuestiones como es la educación, o el nivel social, si quieres, pero fundamentalmente el nivel cultural.

- ¿Y eso influye en la mentalidad que se tiene a la hora de?

Sí, sí, sí.

- ¿Cuáles son los principales problemas que encuentra actualmente en el desempeño del cargo?

Pues actualmente un problema relacionado con el absentismo que no si vamos a poder solucionar porque no está en nuestra mano: cómo conseguir que nuestros alumnos en primer lugar y nuestros compañeros asistan regularmente a clase ¿no?, por eso te digo me parece un problema tremendo, tremendo, tremendo, que condiciona la vida del centro hasta extremos pero no sé yo si está en nuestras manos solucionarlo. Ese es quizá el problema fundamental que ahora tenemos entre manos y luego evidentemente la cuestión de la convivencia: el intentar mantener un mínimo de convivencia, no se puede bajar la guardia de ninguna de las maneras

- Desde su particular punto de vista, ¿cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

¿Las limitaciones más importantes? Pues una de ellas, la administración es como el perro del hortelano, ni come la berza, ni te la deja comer. Te vas chocando con ella y esto lo puedo decir tranquilamente delante de la persona afectada, lo que me cuesta más es no decirlo delante de las personas afectadas. La administración es la piedra con la que se estampa uno diariamente para prácticamente todo, desde las cuestiones meramente materiales, que condicionan, evidentemente hasta cuestiones de índole pedagógica, de facilitarte una reflexión, de informarte coherentemente sobre los cambios, bueno, muy mal, muy mal.

- De todos los aspectos relacionados con la tarea de la dirección, ¿qué situación o situaciones le resultan más complejas de resolver en la práctica?

Lo que me resulta más complejo sea el mediar con los padres en situaciones complicadas, provocadas directa o indirectamente por profesores, bien teniendo el profesor razón o bien no teniéndola, prescindiendo de eso. Esa mediación, esa relación se hace a veces difícil porque no hablas el mismo lenguaje, ni estás en los mismos parámetros

- Cuando tiene problemas que normalmente le afectan como directora del centro ¿busca ayuda o asesoramiento? ¿A quiénes acude?

Me cuesta muchísimo buscar ayuda pero desde luego acudo a la jefe de estudios o al secretario, que son quienes siempre me han entendido más y evidentemente a mi marido, aunque él no me ayuda tanto, pero bueno me tranquiliza, me tranquiliza, eso es verdad.

- ¿Se considera una buena directora?

No, no que va, lo que sí que considero es que he aprendido algo en estos cuatro años pero me gustaría hacerlo muchísimo mejor, pero que el mérito de esta dirección no está en la directora, está en el equipo directivo.

- ¿Cree que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?

Las ocupaciones domésticas me da igual porque eso se puede compartir con la pareja, pero lo que sí que condiciona es la educación de los hijos, porque con los hijos hay que estar, cuando son mayores porque son mayores y cuando son pequeños porque son pequeños, porque hay que estar y eso no se delega.

- ¿Cuántos hijos tienes?

Tengo un hijo, ya muy mayor de 18 y un hijo de 19, pero los adolescentes también tienen sus problemas y los niños también, con lo cual eso no se delega y no de debe delegar en nadie.

- Entonces ¿te ha condicionado de alguna forma?

Evidentemente, evidentemente, claro que sí.

- ¿Le preocupa el tiempo que invierte en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?

Por el momento, no, a veces sí que lo echo de menos, pero bueno, no me asusta el trabajo, no me ha asustado nunca y encuentro grato el trabajar en este centro.

- ¿Es importante?

Desde luego que lo es, sino no estaría aquí en verano, con mi marido en la playa, te lo puedo asegurar.

- ¿Cómo es su reparto semanal de tareas de dirección entre: administración, liderazgo pedagógico, contacto con familias, alumnos, profesores, información, control, representación?

Bueno pues, fundamentalmente y desgraciadamente, hay que dedicar mucho tiempo a la burocracia y a la administración, muchísimo. El tiempo que te queda, encuentras un gran placer en irte a clase, un gran placer, sobre todo si tienes alumnos estupendos y sales un poco liberado y con las ideas más frescas y luego, el resto del tiempo, lo fundamental, lo que ocupa la mayor parte del tiempo de la jornada es revisión y planificación continua de cosas y comunicación tanto con los miembros del equipo, procuro con los compañeros, hablar con todos los compañeros, salir a pasillos, ir al bar a verlos, estar un poco no encerrado en un habitáculo, sino fuera.

- ¿Volvería a presentarse para ser nuevamente directora?

Yo creo que no, yo creo que no. Estos tres años pueden ser determinantes, sí

- ¿Qué es lo que más le ha enseñado el ser directora?

Uy, sí, sí, sí, me ha enseñado muchísimas cosas. Primero me ha enseñado a conocerme a mí misma y me ha sorprendido y me sorprende todavía, que facetas de mi personalidad me habrían pasado por alto, bueno a creer que me empiezo a conocer a mí misma. Eso aunque parezca ridículo es así y eso viene por el contacto con los demás y porque al hacer autocrítica constantemente o crítica están saliendo a la luz una serie de cuestiones que

siempre has pasado por alto y ahora no. El hecho de sentir que eres responsable de una serie de personas, sean alumnos, sean profesores o el personal no docente, en total más de mil personas te hace sentir de otra manera ¿no? Y no te puedes tomar las cosas tan a la ligera, ni tratarlas banalmente. Entonces desde ese punto de vista también he aprendido, he aprendido cómo organizar medianamente o aceptablemente un centro y quizá una tercera cosa que he aprendido es a respetar a los demás. No sé, es que serían muchísimas pero tampoco, habría que ponerse a reflexionar ahora e ir las sacando, así a voz de pronto.

- Si tuviera que dar un consejo a una mujer que está dudando si acceder, o no, a la dirección ¿Qué la diría?

Yo que sé, sin duda alguna, una mujer medianamente preparada con espíritu de trabajo, con una ambición en el sentido positivo y con ganas de hacerlo, adelante, ¡por supuesto!. Si además muchos hombres agradecen que estemos organizándoles la vida, francamente. Aquí tenemos varios compañeros que dicen: yo sólo votaría a mujeres, porque tienen claro que les organizamos y ellos ya tranquilos, no tienen que pensar.

- ¿Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro, coordinación pedagógica. ¿Algún otro que considere relevante?

Primero el buen ambiente, el clima de trabajo, crear un clima de trabajo en el que la mayor parte de la gente, del personal y de los alumnos se sientan a gusto, eso es fundamental. El rendimiento también afecta, afecta a la vida de un centro, en cuanto a la autoestima de los propios profesores y luego el ser capaz de ir promoviendo proyectos innovadores todos los años, es decir, impedir que la rutina se asiente de forma permanente en un centro. Ya bastante rutina tenemos ¿no? El buscar algunos escapes, vías de comunicación que sean más novedosas que el venir tomarte un café y volverte a casa.

- ¿Por qué cree que existen actualmente tantos problemas para responsabilizarse de las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Bueno, pues está claro, primero porque no está considerado, segundo porque no está pagado, tercero porque no está reconocido y cuarto porque la sociedad tampoco está de parte del centro en muchas ocasiones y es una batalla sin cuartel.

- ¿Cree que se valora suficientemente, por parte de los compañeros y compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?

Pues sí, yo creo que un gran porcentaje de gente lo valora, lo valora desde el punto de vista de que ellos nunca querrían formar parte de un equipo directivo porque consideran que son cargos de excesiva responsabilidad y desde ese punto de vista yo creo que sí lo valoran y lo respetan, sí.

- ¿Qué competencias y/o habilidades cree que son necesarias para ser una buena directora? ¿Cuáles de estas competencias cree que son más valiosas?

La primera ser una persona organizada. Yo creo que es fundamental, tener espíritu emprendedor y no querer amoldarte al sistema. Creo que no te digo más, porque lo de saber o no saber eso llega, eso llega.

- ¿Cree que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro? ¿Por qué?

Actualmente puede ser, pero me extrañaría.

- ¿Crees que no?

En algún caso, a lo mejor, en zonas más deprimidas o zonas rurales. No, no creo que sea determinante. Yo creo que cuando una mujer no quiere acceder a equipos directivos es por motivos familiares, fundamentalmente. Yo creo que sí.

- Pero eso ¿No correspondería a un mal reparto de funciones en la familia?

Depende también de la educación de cada uno, de lo que esté dispuesto a poner en la balanza. No sé creo que es algo muy personal

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección: hombres o mujeres? ¿Por qué cree que se produce este fenómeno?

¿En general? Pues por la razón que te he dicho antes, hombres porque son los que se presentan normalmente y si no se presentan yo creo que por parte de la Administración tienden a nombrar hombres para asegurar una disponibilidad que una mujer probablemente no tenga. Puede ser, es una hipótesis. Es mi opinión, ni más ni menos.

- ¿Cree que existe algún tipo de discriminación (implícita o explícita) hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?

No, no lo creo, sinceramente en lo que conozco, no lo creo. En el ambiente en el que me vivo.

- ¿Ni explícito, ni implícito?

No, no lo creo.

- ¿Cree que hay pocas mujeres en los equipos directivos?

Pues no lo sé, no lo sé, yo creo que cada vez va habiendo más, hace cuatro años de secundaria yo era la única directora y ahora hay más. En los equipos directivos, quiero pensar, vamos a ver, haciendo un repaso general, yo creo que hay bastantes mujeres, bastantes, bastantes, cada vez más. Fundamentalmente en cargo de jefatura de estudios, curiosamente, porque es el cargo, posiblemente más maternal o más castigador, en el doble juego de la palabra, pero si que hay bastantes mujeres.

- ¿A qué atribuye el hecho de que haya más mujeres secretarias que hombres secretarios ocupando este puesto en los centros educativos?

Ah, pues a la capacidad organizativa de la mujer, me imagino, aunque aquí tenemos a un caballero muy organizado. Sin duda al razonamiento lógico femenino y a la organización que tenemos todas metida dentro

- ¿Cree que ser hombre es mejor (más adecuado) que ser mujer para desempeñar un cargo directivo?

Pues no.

- ¿Y por qué crees que no?

A lo mejor he tenido la suerte de que mi educación siempre ha ido en un sentido de respeto por los dos sexos. No veo ninguna diferencia, ni creo que la haya, para un cargo directivo, ¡en absoluto! No te se decir por qué, porque lo he "mamao".

- ¿Cree que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Las tareas domésticas en absoluto, las familiares, sí, por lo menos a nivel personal si que me ha afectado.

ENTREVISTA MM

DATOS DE LA ENTREVISTA

Jueves 8 de julio de 2004; Duración de la entrevista: 0:43:07

Identificación: MM.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: dos años

Responsabilidades familiares: dos hijos mayores.

DATOS DEL CENTRO

Equipo de Orientación Educativa y Psicopedagógica.

Siete psicopedagogos/as.

- ¿Qué la animó a presentarse para ser componente de un equipo directivo?

Bueno, yo es que no me presenté, fue un nombramiento directo de la Dirección Provincial. No hubo propuesta sino que me nombraron.

- ¿Y que te animó a decir que sí? Podías haber dicho que no.

Sí, la verdad es que podía haber dicho que no, bueno tampoco, me pareció que si ellos habían tenido la deferencia de pensar en mí, pues debería también asumirlo. En principio, me echaba un poco para atrás porque siempre es más responsabilidad y bueno, en este caso nuestro, hay muy poco, o sea no te libera de más trabajo, tampoco hay un equipo directivo y por otra parte, tampoco tiene un complemento específico nada más de seis mil pesetas, que no es nada, que simplemente alguien tiene que llevar la dirección y la responsabilidad y que pareció, sobre todo eso, que cuando alguien piensa en mí, había que responder.

- ¿Cuáles eran sus expectativas acerca de la dirección antes de asumirla?

Pues bueno, yo para mí, lo primero era mejorar, primar las relaciones humanas, porque bueno aunque ahí no hay conflicto porque somos siete, pero tampoco había ni hay, yo creo todavía, mucha interacción, hay un comportamiento respetuoso pero mucho también basado en que cada uno hace lo que quiere o lo que puede, vamos y tampoco hay muchas oportunidades de trabajar en común, al haber repartidos los centros y sobre todo si a la larga se fomentaba la relación personal, como era mi objetivo, eso era lo que nos iba a dar posibilidades de poder hacer algo en grupo como colectivo.

- ¿Qué circunstancias especiales concurrían en ese momento para plantearse?

Pues bueno, llevaba un director cuatro o cinco años también y bien tampoco había conflictos, no había una relación cordial, una relación un poco distante, también, no entrañable, pero vamos distante, correcta. No ha habido tensiones nunca pero tampoco ha habido mucha fusión de grupo. Yo creo que ahora se ha mejorado un poco, se ha mejorado en algunos aspectos, porque sí que se han intentado hacer grupos de trabajo y se han hecho algunos. El nivel de rendimiento, luego, de estos grupos, también es muy poco eficaz, porque yo creo que es que tampoco se puede, porque somos gente muy diversa, muy diferente y con diferentes ideologías educativas, entonces eso es muy difícil de consensuar, porque cuando decimos vamos a hacer un modelo para diseñar como recogemos los datos o tal, cuando les dices vamos a incidir en temas más concretos pedagógicos o psicológicos, ahí nos cuesta mucho ponernos de acuerdo, cada uno tira por su especialización. A mí me parece difícil

- ¿Tuvo algo que ver su situación personal y/o familiar?

No, no. En mi casa siempre me dicen que sí, tú métete y yo digo que no, que yo para esto no valgo, pero si lo hace otro y tal. Normalmente me suelen animar, tampoco suponía un gran esfuerzo de otro tipo de cosas. Siempre tienes un poco más la responsabilidad pero vamos que tampoco tienes que ir más, alguna vez a lo mejor en verano o si un sábado se rompe no sé que pero tampoco, eso es una exigencia de tiempo especial.

- ¿Le resultó muy difícil la decisión de presentarse a esta tarea?

No, no, lo que más difícil me parecía era la cuestión administrativa sobre todo por las cuentas porque yo nunca lo había llevado, pero después pensé si lo hacen los demás, yo también, ya preguntaré a alguno.

- ¿Cuáles son los principales problemas con que se encontró a la hora de acceder al cargo?

A mí me parece, el poco tiempo que estamos juntos, o sea el trabajar cada uno en una zona totalmente dispersa y el tener sólo un día de sede y ese día, tenemos un día de sede para juntarnos nosotros cada quince días y un día de sede, como para trabajo individual de cada uno, entonces eso es muy poco tiempo porque un día, cada quince días, un día que además no siempre se cumple porque uno se ha tenido que ir porque pasa no sé que o porque hay una reunión en la Dirección Provincial o porque hay un trabajo que hay que sacarlo, al final se convierte que a lo mejor estamos sin tener un rato, bueno, de contarnos las cosas, se pasa un mes y eso es muy poco tiempo, no tenemos infraestructura. Yo he planteado que deberíamos plantear a la Dirección Provincial otro modelo de intervención en el que tuviéramos más horas de sede, aunque fuéramos menos a los centros y cuando fuéramos a los centros llevar proyectos concretos, los equipos deberíamos cambiar más el chip y trabajar más por programas o por modelos, pero eso la gente no quiere, la gente quiere que el martes le toca ir a su colegio, recoge su maleta, y allí va y hace lo que más o menos plantea en su centro.

Tampoco nosotros llevamos propuestas nuevas concretas, vemos un niño nuevo y respondemos en función de las demandas y yo creo que eso modelo, desde mi punto de vista, está muy cascado, no aporta gran cosa y deberíamos nosotros ser dinamizadores que es una de nuestras funciones, pero para eso, creo yo, necesitamos tiempo de sede, de reposar la información, de cambiarla, de hacer documentos o materiales de trabajo para poder llevar, trabajar por áreas, bueno pues los psicólogos vamos a trabajar esto y los pedagogos en esto porque ahora hacemos todos de todo.

- ¿Han cambiado sus expectativas acerca de la dirección después de un cierto tiempo (3 ó 4 meses) de asumirla? ¿Y en el momento actual?

No, tampoco, hombre ya nos conocíamos mucho porque nosotros llevamos mucho tiempo juntos, tenías unas pocas esperanzas de que todo esto iba a funcionar muy bien. Tampoco, vamos, sin ser rechazada pero tampoco fui demasiado mimada, ya sabes porque en las relaciones personales están siempre basadas un poco no sé si en la envidia sana o no sana pero bueno por qué tú sí, por qué tú no, a ti por qué te lo han dicho. Bueno estas cosas que aquí siempre pasan, me imagino que en todos los sitios, aquí, por ejemplo, se manifiestan mucho: porque a ti te llaman más veces porque tú vas más a los centros, porque a ti no sé que y a veces no se lo discutes y les dicen porque hay gente que a lo mejor somos más generosos y vamos a más sitios o bueno eso vete a saber por qué, bueno pero tampoco me pusieron ninguna traba y la propuesta ha sido de colaboración individual ha sido buena, grupal es más difícil. Yo siempre tengo esa experiencia, no sé tú pero cuando propongo algo a nivel de grupo, el grupo siempre se inhibe: ¿Por qué no hacemos esto? Tal o cual, es muy difícil. ¿Quién se responsabiliza de tal? Nadie. Sin embargo, yo esa estrategia la he cambiado, ya esas propuestas casi nunca las hago, ya voy de forma individual y le digo: oye, ¿te importaría a ti llevar, coordinar esto, porque yo he pensado que esto lo puedes hacer tú muy bien? Y cuando voy a nivel individual, creo que casi nunca me han dicho que no.

- ¿Cuánto tiempo lleva en la Dirección?

Cinco, este es el quinto. Nos nombran por tres años y después nos volvieron a renovar. Me queda éste más otro.

- ¿Tienes alguien más en el equipo directivo?

No soy yo, hago de conserje, de secretaria, de jefe de estudios. Lo que pasa es que tampoco tiene mucha tarea. Somos siete y la única tarea que hay más es la de la Administración, ésta de la correspondencia y lo de justificar las cuentas. Eso es lo que hay más así.

- A la hora de coordinarte con los demás, ¿notas la diferencia si son hombres o mujeres? ¿Se trabaja mejor con los hombres, con las mujeres?

Creo que se trata un poco de la química que estableces con las personas. Yo no tengo así para decir, yo en mi grupo trabajo mejor con hombres, pero bueno porque mujeres sólo hay una y tiene muchos problemas personales de salud. Me llevo bien con ella, pero para trabajar con ella es más complicado.

- ¿Qué expectativas tiene, actualmente, acerca de la dirección?

Pues yo, sobre todo, a mí me parece que es bueno que la gente esté, que pase por estos cargos y se dé cuenta de la tarea que supone tomar responsabilidades porque es ver las tareas desde otro punto de vista y todo el mundo debería pasar por estos puestos para que desde la propia experiencia lo valoren, porque es muy fácil decir a ti te gusta estar ahí y no se cuantos pero luego, luego estando allí, lo ves de otra manera y luego, por otra parte, la gente sí que quiere pero no lo dice.

- Pero en tu caso ¿Si pasamos a centros?

En centros depende, yo creo que hay una gente que es completamente de término y que, aunque sean jóvenes, pero consideran que les gusta ser más sumisos y mandados pero yo creo que hay gente que sí que le gustaría pero tiene miedo a decirlo porque hay miedo a que tú no des la talla, que la gente te evalúe y yo no sé si eso, es producto de nuestra educación

- ¿Y pasa mucho más con las mujeres?

Con las mujeres mucho más, porque además las mujeres tienen que demostrarlo. En principio, somos malas, tenemos que demostrarlo. Son mejores los hombres, son los que tienen más tiempo, son los que no sé que, bueno esa idea. Nosotras además lo tenemos que demostrar, voy a dedicar el tiempo y además lo sé hacer igual que estos o mejor. Lo tenemos que demostrar.

- ¿Cuáles son los aspectos que más le han compensado en su etapa como directora?

Pues mira, a mí una de las cosas que me ha parecido importante, es que he tenido la oportunidad de hacer muchas cosas propuestas porque si no tomo la iniciativa nadie la toma, pues entonces, esas reuniones en las que vamos a hacer y nadie decía nada, la he preparado y como yo casi siempre tengo ideas, digo, aunque sea una chulería, yo, a mí se me ocurre que las cosas se pueden hacer así o asao o tal. Ya sé que no es la mejor manera y que las podemos mejorar pero es un punto de partida porque en mi equipo hay una situación que se da con mucha frecuencia y es que casi nadie propone nada pero cuando alguien propone algo siempre suele ser rechazado porque no porque eso no está científicamente correcto planteado o no porque eso no interesa a los centros, no porque no tenemos tiempo y eso es como una especie de fuerza que lleva a que no hagamos nada. Entonces lo que propusimos es que cuando se hacía una propuesta o había una contrapropuesta para retirarla o había otra distinta o teníamos que mejorar esa y eso nos ha llevado a muchas discusiones que yo creo que ha estado bien, ha sido interesante, luego la productividad es otra cosa.

- ¿Y los que menos?

Mira los que menos me han compensado es cuando a nivel personal tienes que meterte en asuntos que afectan a la responsabilidad en el trabajo y tener que decir a un compañero tuyo pues mira no estoy de acuerdo en esta forma de actuar o yo creo que tienes que cumplir en este sentido o no debes trabajar de esta manera y yo en este caso, si que he tenido un caso concreto de una persona que actúa casi fuera de la ley y que de repente es muy anárquica y trabaja como le da la gana y además se mete en líos y mi carácter es de buena voluntad, pero yo creo que la gente sabe muy poco diferenciar lo personal de lo profesional y parece que si tú dices mira esto no es así, esto no se tiene que hacer así, como que la estás descalificando a ella como persona y yo creo que no y todos cometemos errores y yo siempre les digo yo prefiero que me digáis que cosas os parecen mal de mi comportamiento y de mi actuación, antes de que vayáis diciéndolo por ahí, porque yo si tengo algo malo quiero cambiar. Yo creo que hay mucha, sabemos muy poco diferenciar eso y somos muy poco aperturistas para que alguien nos diga, como quién soy yo para decir a ella o tal cómo lo tiene que hacer y ese tipo de cosas. Ese tipo de

cosas y yo tampoco sé descentrar, llevo mucho el problema emocional a casa: no se lo debería haber dicho así, debería haber esperado otro momento. Yo siempre lo he intentado hace de la forma que fuera menos dañino o que por lo menos le doliera menos pero ha habido veces que la situación me ha superado y me he enfadado y lo he dicho, pero yo también me justifico, yo también tengo mi genio y digo así las cosas. Yo aguanto pero cuando no me aguanto pues ya, lo digo no como lo tenía que haber dicho, pero también en eso he aprendido porque yo tengo mucha costumbre, tengo mucha paciencia, suelo aguantar mucho, pero después suele ser peor porque cuando ya exploto, pues a veces no guardo bien las formas. He aprendido también a ser más fría en eso y a decir pues eso está mal y hay que hacerlo así y no aguantar tanto y no hay que estar aguantando, aguantando y eso está mal desde el principio y eso es mejor también.

- ¿Han cambiado sus relaciones con el resto de compañeros y compañeras del centro desde que pertenece al equipo directivo? ¿En qué sentido?

Me han importado más, me han importado más como personas, para empezar. Cuando estás de directora te enteras de más problemas suyos personales, porque no pueden venir porque tienen que ir al médico con su padre, con su madre, que eso es lo habitual que pasa pero que en este caso tú tienes más, te cuentas más porque alguna vez les tienes que dar permiso porque van a llegar más tarde y simplemente te lo comentan y por otra parte, yo también al ser la directora, he procurado interesarme más: llamarles haber cómo están, en eso me he preocupado más he pensado que era problema mío el mantenimiento de la relación y no te digo que seamos amigos pero yo creo que hay un buen clima por lo menos. De hecho este año mejor, el año pasado tuvimos muchos problemas con interinas que vinieron, cambiaron, y eso a nosotros nos dispersó un poco pero este año ha estado bien la relación, bueno, correcta. Tampoco se pretende ser amigos pero correcto.

- ¿Te gustaría que en la dirección hubiera alguien más contigo?

Como ya te cuento el trabajo administrativo es poco, entonces la parte está más de propuesta a mí si que me gusta y que hubiera alguien más, sobre todo, que tirase del carro, porque cuesta, cuesta hacer cosas distintas y a mí a veces también, por qué tengo que estar yo aquí, pues lo hago yo y punto. Cuesta casi más trabajo, participar en una idea en común y tal vez me pasa a mí, yo tengo la impresión de que la gente piensa que como que mira que ya está la lista esta o un poco así la idea está y como que tampoco es la función

- En general, ¿cree usted que acepta de la misma manera una orden proveniente de una mujer que de un hombre?

Pues no sé, yo creo que el hombre tiene más el principio de autoridad y también como los hombres son más fríos emocionalmente y se implican menos en estas tareas que hemos dicho antes, entonces cuando dicen una cosa así suelen ser más tajantes, porque las mujeres, a veces, también mezclamos las dos cosas, por una parte hacemos más el papel femenino, del mantenimiento, de la parte emocional, tengo que decir no sé que pero, miramos más las circunstancias, no sé si es fruto de nuestra educación femenina y de nuestras características lógicas también. Entonces, yo creo, que, a veces, un hombre si se impone imparte más carácter

- ¿Cuáles son los principales problemas que encuentra actualmente en el desempeño del cargo?

Pues yo los problemas que más encuentro es, el trabajo en equipo es difícil y hay que cuidar mucho la infraestructura del tiempo, o sea tiempos para compartir y después no tener directrices más de la Dirección Provincial o de la Unidad de Programas. Trabajar un poco más a nivel de que hubiera proyectos compartidos. Yo siempre he pensado, pues a lo mejor con los orientadores de centro, también de secundaria. Siempre hay que buscar estímulos, porque si no buscas estímulos se convierte en una tarea muy rutinaria y este trabajo nuestro le tienes que buscar todos los días el aliciente, pues a veces, el trabajo de investigación, teniendo todos los datos, teniendo todo el material y mejorar siempre, ya que hablamos de la motivación, cambiar las metodologías de los centros. Yo creo que habría muchas cosas que podríamos hacer

- Desde su particular punto de vista, ¿cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la dirección?

Yo en mi caso, ya te he dicho que no es mucho porque no te quita tiempo en los demás, las condiciones familiares sí que les afectan, porque en un trabajo de estos de dirección, aparte del tiempo físico, te lleva mucho trabajo mental: de cómo lo hago y tal y cuando la gente, además de eso tiene una familia, unos hijos, una casa, pues está muy preocupada y esos temas les quita mucho tiempo

- Pero ¿es mucho más en las mujeres que en los hombres?

Lo que pasa, es que hay muchas mujeres que también asumen ese rol, como si fuera su segunda profesión: primera profesión, ama de casa y segunda profesión, van a la escuela y entonces como no se diferencia el ámbito de lo público, de lo privado, yo creo que ese es un error de la mujer trabajadora, a veces, o sea que el tiempo es limitado, está claro, para todo el mundo, pero en el sitio que estés hay que buscar el principio de la calidad y cuando estás en la escuela no estar pensando en el cocido, y cuando estás en el cocido, no estar pensando lo que vas a hacer en la escuela. Yo creo que ese es un problema nuestro, tal y como está la sociedad y cómo está estructurada la familia, la mujer renuncia pero muchas porque quieren. Yo, por ejemplo, no he renunciado, yo he tenido mis hijos y me he metido en todos los frentes y he resuelto los problemas de otra manera y creo que si no me metiera en esto me metería en otras actividades de voluntariado o tal porque me sobra tiempo de lo que es la típica cosa casera, porque no es, hay que tener un mínimo de limpieza y tal. Yo hago la mayor parte pero colaboramos todo lo que podemos y sino nos buscamos vías externas, por lo que creo que es más un problema de decisión personal que social, por lo menos en nuestros trabajos, en nuestros ambientes y con nuestra situación económica, en la que la mayor parte de la gente tiene una situación fija, colocados, en una ciudad pequeña donde hay muchos recursos para poder hacerlo, otra cosa es que eso te supone trabajo, esfuerzo y es más fácil decir que yo acabo a las dos, me tomo mi café y me voy a la peluquería y se acabó, por lo que son prioridades.

- De todos los aspectos relacionados con la tarea de la dirección, ¿qué situación o situaciones le resultan más complejas de resolver en la práctica?

Pues a mí en este sentido, bueno lo que tampoco es una dirección así da problemas, yo me imagino que la dirección de un centro, de un instituto, da muchos problemas las relaciones con profesores, padres, alumnos, pero en este caso lo más difícil es establecer, hacer llegar, porque como estás un poco de intermediaria entre las propuestas que te hace la Administración y los compañeros. Tú estás ahí como en un terreno de nadie porque te parece que ni los compañeros tengan toda la razón, ni te parece que la Administración la tenga entera, entonces te parece así como que estás en un terreno de nadie, que a veces es difícil que te entiendan unos y otros, parece que estás como de enemiga de todo el mundo, porque te da la impresión de que con estos no y con los otros tampoco

- Cuando tiene problemas que normalmente le afectan como directora del centro ¿busca ayuda o asesoramiento? ¿a quiénes acude?

Si tengo algún problema interno procuro resolverlo en el grupo, a nivel interno y con todos, lo he intentado hacer así

- ¿No a nivel particular?

Bueno si es un asunto muy particular con una persona, lo he hablado primero con él pero lo he hablado también en grupo. Normalmente lo intento hacer, en el equipo están surgiendo estos problemas, están llegando estos rumores o tengo estas quejas y en esto estamos implicados todos y todos tenemos que resolverlo. Algunas veces sí no es necesario, no cuento por quien es la queja, si se están quejando porque en los centros llegamos tarde o por cual, lo digo a nivel general, no digo es que el Carlos de Lecea ha llamado, pero luego también se lo digo al interesado, sobre todo en este centro, que tú lo conoces tenía muchas quejas de la Albuera, tuyas menos porque no las decías o porque lo has contado menos pero la chica de la Albuera me llamaba no se cuantas veces y yo le decía a Pedro, oye Pedro están llamando, a nivel general. A mí me parece que en este caso, resolver los conflictos a nivel global, hace que se empiecen a quitar los rumores esos pequeños y eso sí que lo he procurado hacer así y me ha dado resultado, bueno creo, esa es mi percepción.

De todas formas, la percepción que yo tengo como directora, visto así desde fuera es que mis dirigentes, mis compañeros, cuanto más, cuanto menos les reúnas, menos les cuentes, menos problemas les lleves y menos sugerencias les hagas pues mejor. Bueno, yo me meto en la dinámica y entras en la dinámica, que a lo mejor a ti misma también te contagias. Cuantas menos reuniones tenga, cuanto menos me cuente éste, pero que eso al final es lo que no quieres hacer.

- ¿Se considera una buena directora? ¿En qué se basa?

Ah bueno, por lo menos me considero una persona dialogante, con ganas de hacer cosas y respetuosa con el trabajo de la gente, por lo menos eso es mi percepción. Me imagino que la percepción de los otros. De todas maneras, lo que noto, es que yo soy una persona de darme a conocer y contar mis preocupaciones laborales, personales. A mí me gusta contar todo lo que me pasa pero me gusta compartirlo con la gente. Esa situación de clima afectivo en mi trabajo es bastante difícil, es bastante cerrado. De hecho, yo, no sé como decirte para pasar tantas horas juntos, a lo mejor tengo mucha menos relación que con un maestro de escuela al que voy y le veo una vez a la semana y sé como va su hijo, si aprueba el curso o no aprueba. Aquí no sabes si los hijos aprueban o no y casi no te atreves a preguntar, vamos que casi al final ni te interesa, cualquiera dice nada, en ese sentido, porque yo cuando he estado en sitios he compartido con la gente. Cuando mis hijos han ido muy bien me gusta compartirlo y cuando van muy mal me gusta compartirlo también para que me digan pues no te preocupes a éste también. Bueno, pues cosas de este tipo. Aquí hay una relación muy cordial pero un poco distante, vamos desde mi punto de vista y por supuesto, no pretendemos ser amigos y de hecho no lo somos.

Te advierto que cuando llevamos tanto tiempo juntos, a lo mejor es la única manera de trabajar juntos.

- ¿Cree que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?

Hombre creo que no, creo que no, porque algunas veces estamos un poco saturados, pero no sólo por lo doméstico, sino porque las preocupaciones de los hijos, de lo otro, de los padres que son mayores, el otro trabajo que haces, si quieres leer una investigación pues ahí sí que hay veces, que yo me encuentro un poco saturada

- ¿Le preocupa el tiempo que invierte en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?

No, porque yo tampoco lo diferencio, si estoy trabajando a gusto, para mí es una parte del ocio, para mí estar con una idea, proponerla. Además como el tiempo está para perderle, pues lo hacemos así.

- ¿Cómo es su reparto semanal de tareas de dirección entre: administración, liderazgo pedagógico, contacto con familias, alumnos, profesores, información, control, representación?

Pues yo, el jueves que es el día que tenemos sede, yo todos los jueves voy a la oficina porque no tengo ningún CRA, ningún sector de esos, pues me voy a la oficina, ha no ser que tenga que ir a La Granja, voy a la oficina y hago balance y preparo la reunión que luego vamos a tener. Entonces sí, la reunión la suelo preparar de una semana para otra, con anticipación y una de las cosas que yo he planteado, porque como trabajamos en centros distintos y que al final no es una labor de equipo, lo que hemos puesto este año, es como unas sesiones clínicas. Cada jueves dejamos un tiempo para que la gente nos hablara de cosas de sus centros y por una parte, es difícil hacerlo, porque alguna vez se convierte en qué me importa esto, que aburrido, pero, la verdad, cuando ha habido temas conflictivos, temas problemáticos entre todos nos apoyamos y nos sentimos un poco más seguros porque nosotros, no sé si pasa en los institutos pero como que no podemos manifestar que tenemos debilidades. Somos tan sabios pero poder decir pues he tenido este problema y a mí me han contado que lo resolvieron de esta otra manera.

Yo también, a mí me ha servido para conocer el sector. Si no tengo claro el sector, tengo un sector que sólo conozco tres pueblos y además cuando hay una idea como más compartida, parece que tú también vas como más seguro.

Yo tampoco tengo un problema de inseguridad, que parece que a la hora de ir al centro lo necesite pero me gusta oír casos de otras cosas y estar más enterada y eso ha funcionado así.

- ¿Volvería a presentarse para ser nuevamente directora?

Cuando me lo plantearon al principio, pues dije que sí porque habían pensado en mí y tal, pero tampoco era una cosa que me hiciera ningún tipo de ilusión y yo nunca había querido y una vez que estoy no me importaría y no me importaría porque aparte de que me permite plantear iniciativas, por otra parte, no sé como decirte, soy como la que llevo la voz cantante y a mí eso me facilita la tarea, me obliga a tener que pensarlo, me obliga a decir, esto

tiene que ir mejor y tener esa responsabilidad me hace tener más interés por el trabajo, me motiva más el trabajo en ese sentido, porque yo también llevo muchos años y se te convierte en una rutina, tú te manejas muy bien con las estrategias, te mueves muy bien en los colegios, sabes lo que te piden, tienes que contestar a no se quien, pero como que vas tirando siempre de una rutina y tal y es que a mí no me gusta así trabajar, me gusta estar pensando esto por aquí, esto por allá, vamos a probar esto, vamos a hacer esto otro y desde la dirección me viene bien y luego para, y a la hora de organizar las cosas, como yo también estoy muy liada, me lo organizo más, pienso yo, en la manera de organizarlas y al final, tengo que decir que las ventajas han sido más que los inconvenientes.

Y no te hablo nada a nivel económico, que eso son seis mil pesetas las que nos pagan que ni se notan en la nómina, pero los beneficios de la profesión, que tengas que tomar tú las iniciativas, las reuniones que vas a la Dirección Provincial y te enteras de cómo van los asuntos, las posibilidades que has tenido para poder ir a Congresos y tal, que he tenido muchas más que cuando no eres directora, yo creo que eso ha traído más beneficios que costes.

- ¿Qué es lo que más le ha enseñado el ser directora?

A mí me ha enseñado, primero, a asumir la responsabilidad, yo siempre, bueno como vamos cambiando. Yo cuando llegaba a los sitios era la pequeña y ahora soy la mayor. Yo llegaba a un colegio y era siempre la pequeña y bueno pues nada y siempre te arrimabas a alguien que parecía que sabía más. Yo cuando llegué aquí a los equipos, bueno primero que sólo eran hombres, no había ninguna mujer y además todos bastante más mayores que yo, todos que llevaban años y tal, y bueno yo siempre he ido de la pequeña, de la que me ponía a ese lado. Bueno, yo sí pero esperando que, otros tomaran las iniciativas y bueno ahora no, y por esa parte sí que me ha parecido interesante.

También a que lo que no sepa lo puedes aprender y que no hay ningún problema de equivocarse y que hay que hacer, que hay que avanzar. Yo creo, no tengo miedo a que siempre te estén juzgando y que reconozco que tengo muchas ignorancias pero para eso estamos todos para aprenderlas

- Si tuviera que dar un consejo a una mujer que está dudando si acceder, o no, a la dirección ¿Qué le diría?

Pues yo la hablaría como persona, como profesional que ella a que aspira hacer con su vida y qué cosas la producen satisfacción y eso es lo que tiene que buscar y tiene que hacer y que no puede renunciar a eso por su condición de mujer, ha no ser que por determinadas circunstancias, lo que la compense sea otra cosa, pero, claro, no renunciar por presiones, pero eso ya tenemos que vivir por ese lado.

- ¿Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro, coordinación pedagógica. ¿Algún otro que considere relevante?

Primero el liderazgo, porque a mí, la parte de gestión, también es verdad que hay gente que tiene más capacidad, pero sobre todo es el papel de liderazgo, que te vean a una persona capaz de resolver problemas, dar respuestas y asumir compromisos. Eso es lo más importante y yo creo que consiguiendo eso, las demás vienen más por el esfuerzo, por el trabajo, por lo que sea y también si te valoran desde ese punto de vista, la colaboración es mayor, aunque yo creo también que somos nosotros, todo, muy poco generosos en valorar a las personas, o sea que estamos, como dicen los sociólogos en la cultura de la pobreza, de todos igualados por abajo y que nadie destaque y eso es muy negativo para todos. Yo creo que lo tenemos que hacer allí es trabajar y pasárnolo bien, además de trabajar y nosotros tenemos que estar muchas horas juntos y por nuestra cuenta nos interesa llevarnos bien, porque sino, ese es el tema más importante.

- ¿Por qué cree que existen actualmente tantos problemas para responsabilizarse de las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Pues yo creo, yo creo, en primer lugar, por una parte hay un miedo escondido ha no ser capaz de hacerlo bien y entonces la gente no quiere presentarse porque es mejor que me nombren y así hacerles un favor y se toma esa actitud victimista. También hay un cierto pudor en que la gente quiere evolucionar y parece que si tú tienes ambiciones personales o profesionales parece una trepa o que yo no lo entiendo y sobre todo en mujeres más, porque vas de superwoman, porque tal, porque al hombre siempre se la ha asumido ese papel de proyección en el trabajo pero en mujeres más, aunque también se da la situación en hombres, pero en mujeres mucho más y por otra parte, porque muchas mujeres se conforman en ese estado de que al final es un problema de comodidad y al final,

cambian sus iniciativas o sacrifican sus iniciativas o su propio riesgo por esa seguridad o por ese estar ahí colocado y que no me toquen o me protejan.

Yo creo que en el trabajo no hay que hablar de hombres y mujeres, sino de trabajadores y cada uno con sus características imponen cierto talante y además es bueno que haya hombres y mujeres en todos los sitios y que compartan eso, el estilo masculino y femenino, porque se complementan y es bueno, pero no se puede decir es que yo como soy mujer que no digan o tal. Yo en ese sentido creo que de siempre he sido muy libre, tampoco me ha importado mucho

- ¿Cree que se valora suficientemente, por parte de los compañeros y compañeras del centro, el hecho de pertenecer al equipo directivo?

No, yo creo que no, se critica más, sobre todo porque es más fácil la crítica destructiva que la constructiva. Se critica y siempre hay eso, que te digo yo, que no sé si es, por una parte cierta envidia profesional y por otra parte ese talante de bueno de ese que se ha creído si es igual que yo. No todo el mundo es igual, no todo el mundo asume las mismas responsabilidades y no todo el mundo tiene el mismo nivel de aportación intelectual, o sea que los talentos están repartidos en distintas formas y eso cuesta admitirlo por este sistema funcional, que va por la parte objetiva, que yo llevo más años que tú, que tú que me vas a contar a mí, ese tipo de cosas.

- ¿Qué competencias y/o habilidades cree que son necesarias para ser una buena directora?

Bueno, pues yo creo que las relaciones humanas son muy importantes, cierta manera de decir las cosas, que no sea imponiendo, que al final sea una imposición y luego, yo creo que también saberse poner en su papel. Un director tiene que asumir que tiene el liderazgo y esto es así porque lo manda la ley y esto es así porque estamos entre todos falsificando, falseando, o yo que sé, malversando los tiempos y los espacios de la Administración. Yo creo que tiene que saber muy bien, cuáles son sus competencias y además yo creo que tiene que dar un ejemplo, también. Tiene que ser un modelo y tiene que esforzarse en eso.

- ¿Cree que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro? ¿Por qué?

Yo creo que sí, yo creo que esas visiones impiden a la gente llegar pero yo creo también que en esto hay mucha gente que no quiere, muchas mujeres no quieren.

- Pero ¿Por qué es prioritario ser madre de familia?

Sí, pero yo creo que porque realmente no hay una buena formación profesional en ese sentido, de asunción de tu papel, es más un problema, no ya de educación, sino más bien de... no sólo de lo que la educación te ha transmitido, que eso bueno pues vale, pero estamos hablando de personas que tienen acceso a esa información poderla matizar, sino que al final, cambian eso por la seguridad, la comodidad, también. Estamos en una sociedad que te obliga, con todo el culto de la imagen, a estar bien, a pasártelo muy bien, a he conseguido un bienestar económico y como tampoco, me parece a mí, hay demasiadas aspiraciones profesionales, por lo menos en los entornos que yo veo, sobre todo en las mujeres. Tampoco veo muchos en los hombres cuando llegan a un nivel, no es que vea una cosa desorbitada pero las mujeres se ve pocas, son talentos, además, no sé si te pasara a tí, que tiene mucho más que ver con lo que ha sido que con sus condiciones personales, ya no porque sea casada, ni soltera, ni viuda, ni monja, ni joven, ni nada, es más por el estilo de persona y por su nivel, que tiene más claro, cual es su nivel de satisfacción y que se consideran más profesionales y yo creo que tiene más que ver con eso

- ¿Quiénes son, mayoritariamente, elegidos en un centro para ocupar los cargos de dirección: hombres o mujeres? ¿Por qué cree que se produce este fenómeno?

Yo creo que son más hombres, porque, primero, venden mejor el papel, bueno venden el papel de que son más eficaces, de que no van a tener problemas, también, de que tienen más tiempo, que saben asumir mejor las responsabilidades, que tienen más carácter

- ¿Cree que existe algún tipo de discriminación (implícita o explícita) hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?

Yo creo que sí, explícita no, implícita, yo creo que a los hombres no les gusta tener mujeres, no muy bien.

- ¿Cree que hay pocas mujeres en los equipos directivos? ¿a qué atribuye este hecho?

Yo creo que hay pocas, porque además es curioso, porque en la docencia hay más mujeres pero no quieren asumir responsabilidades, en general.

- ¿A qué atribuye el hecho de que haya más mujeres secretarias que hombres secretarios ocupando este puesto en los centros educativos?

Pues no lo sabía, probablemente porque son más organizadas y trabajadoras, por su forma de ser.

- ¿Cree que ser hombre es mejor (más adecuado) que ser mujer para desempeñar un cargo directivo? ¿Por qué?

No, yo creo que no, porque cada uno, depende del hombre y depende de la mujer y que no, puede ser un buen director y una buena directora, depende. Yo creo que en principio, las mujeres por el carácter emocional podrían hacerlo mejor, pero también eso hay que saber diferenciarlo. Yo creo que no, que es un problema de la persona.

- ¿Cree que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Sí, más de lo que parece, porque también los hombres son más machistas de lo que parecen y no dedican nada de tiempo y además son mucho más machistas, porque no sólo no dedican, sino que impiden que se haga ese tipo de cosas. A ti quien te manda, y tú tienes que hacer esto y eso hay mucho más de lo que parece, del ámbito privado, cerrado. Hay más de lo que parece, cuando esta tarea te supone un esfuerzo y no tienes apoyo, pues también es más complicado. Las mujeres lo tienen más difícil en ese caso porque los hombres siempre ya tiene asumido los papeles de representación fuera y la mujer siempre se sacrifica porque un hombre, vaya, salga o no sé que y bueno, está bien visto, pero los hombres lo suelen aguantar poco, ha no ser que tengan una vida muy privada o muy pública fuera y tampoco les importe demasiado, pero si a eso le repercute en que ellos están más incómodos y tal pues, seguramente, que no lo favorecen y luego, claro, compaginar la vida familiar, yo creo que es más la relación con el marido que con los hijos. Los hijos dependen de lo que se acostumbren, si están acostumbrados a ver a su madre en casa, le pedirán las cosas, si están más solos serán más autónomos, o sea que es más la relación con su pareja.

ENTREVISTA LGC

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles 21 de Julio de 2004; Duración de la entrevista: 0:37:27

Identificación: LGC.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: 19 años.

Tiempo de ejercicio de la dirección: 6 años.

Responsabilidades familiares: sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Alumnado: 168. Profesorado: 14

- ¿Qué te animó a presentarte para ser componente del equipo directivo?

Yo entré con otra directora de jefa de estudios.

- Al entrar en el equipo directivo, ¿cuál fue el motivo?

Cuando los estudiantes estábamos muy mal y que no teníamos nada reciclado y estábamos un poco libre. El equipo directivo anterior nos machacaba. Sinceramente. No teníamos las horas que nos correspondían. Los horarios los hacían como a ellos les venía bien. Y no nos quedó más remedio que probar. En una convocatoria que hubo (...) convocó una junta para el equipo directivo. Al principio había una que era la más libre que era la que era profesora, y las demás un poco por acompañarla. Sería interesante hacer ese curso en vista de lo que estábamos viviendo. (...) Era la tutora, entonces éramos cuatro. Pero nos presentamos las tres y ya está. Lo importante era formar un equipo. No importaba quien fuese... Bueno, está claro que ella era más. Pero lo demás no importó.

- ¿Eran todas mujeres?

Éramos todas mujeres de la misma edad. A Rosa le dieron el concurso y entonces a mí me nombraron un año en funciones directora y me presenté con otra más para el puesto. Cecilia era secretaria.

- ¿Cuánto tiempo llevas de directora?

Cinco años de directora. Y este año me vuelvo a presentar. Acabé el año pasado, no me presenté, lo dejé libre.

- Cumpliste un año en funciones y cuatro del mandato son cinco, ¿no?

Cinco y uno de jefa de estudios seis.

- ¿Este año anterior que lo has dejado (...)?

Me nombraron. Me nombró la inspección.

- El hecho de que fueran todas mujeres, ¿es porque lo acordasteis entre vosotras? ¿No había ningún hombre dispuesto a participar en el equipo?

Esas eran las circunstancias. Y presentamos el proyecto contra un director. Y ganamos la candidatura. La verdad es que siempre son hombres los que están ahí. Y si no me hubiese presentado, este año con cursos acreditados para la dirección había cinco, cinco o seis. (...)Eran veintidós y tres hombres. Y ese que había porque ganamos nosotras sino...; pero posiblemente se presente. No se presentó nadie. Pero seguro que teníamos más posibilidades. Las mujeres intentan menos. Es así.

- ¿Te resultó difícil tomar esta decisión de presentarse?

Fue una situación. Vivíamos una situación que creo yo que no nos quedó más remedio que presentarnos a lo que había. Y nos unimos y éramos una piña. Y luego cuando me presenté yo y presenté lo del proyecto fue una continuación. También es importante que no todos sean itinerantes. Depende de la circunstancia. También luego ...

- ¿Eras la primera chica que mandaba en el P?

Éramos un grupo que compartimos las mismas inquietudes y hay bastante buena relación. Lo cual te tira más. Y sí que hace falta el punto de vista del tutor. No ven las cosas igual. Y más en la escuela que tenemos hoy. Están los niños muy aislados, muy solos. La comunicación y la interrelación con el resto del centro la proporciona mucho el itinerante. Pero claro. Hay cosas que se te escapan.

- ¿Cuáles eran tus expectativas antes de la dirección? ¿Qué pensabas que se podía hacer como directora en un centro? ¿Cómo fue reflejado después en una realidad?

De aquella, cambiar muchas cosas. La gente que estaba en el equipo directivo, la veíamos muy pasados de moda, queríamos hacer cambios, se podía mejorar en las comunicaciones, en la socialización de los niños. Y sobre esa línea funcionábamos. Después te lleva un tiempo, las cosas las ves diferentes. También ves la figura de un director inminente un poco abstracto y después ves que eres uno más. El enfoque es diferente. Ves las cosas de otra manera.

- ¿Qué balance harías de estos dos años que has estado trabajando como directora? En el tiempo que has estado trabajando como directora, ¿crees que se han cumplido esas cosas expectativas iniciales?

Los objetivos que nos habíamos planteado al principio en aquellos proyectos se fueron cumpliendo. Luego te encuentras con dificultades y esas cosas.

- ¿Te gustaría que hubiera algún hombre en el equipo o te sientes bien así?

Supongo que si hubiese alguien...

- ¿Qué aspecto te ha sopesado más como directora?

La satisfacción después de mucho trabajo de ver algún resultado por ahí. Porque haces muchas horas. Mucho tiempo y mucha dedicación. Ver que las cosas salen adelante y funcionan. Aunque nunca puedes estar tranquilo en casa, porque siempre hay problemas

- ¿Me hablarías de algún proyecto en concreto que se haya llevado a cabo en esta etapa que consideres más significativo para el P. o fue más de normalización...?

Al principio todo era la normalización, sobretodo los estudiantes, de ver la organización de otro modo. De estar bien. De estar a gusto. De haber un buen clima. Porque al principio había esta tensión. Cuando entramos nos decían: 'ahora ordenareis, ¿no? Era tan duro eso, tan obvio que había una tensión ahí. El año pasado por ejemplo lo que hicimos es meternos en un plan de mejora que está tan de moda. El plan de mejora nuestro era de mejora de la lectura. El año pasado pudimos sacar adelante un plan que era como de animación a la lectura pero que era muy ambicioso. Queríamos abarcar muchas cosas y era difícil de mentalizar a la gente en lo que queríamos hacer. Pero salió. Y luego quisimos darle una continuidad porque como era tan amplio no se llevo a terminar. Se está trabajando todavía. Había cosas ahí...

- ¿Por qué escogiste ese tema en vez de otro como la convivencia, el comedor,....?

Creímos que era una necesidad. Animarlos a los niños y motivarles para que tengan más afición a la lectura. Y luego favorecerlo catalogando libros en la biblioteca y organizando la biblioteca del aula. que ahí estamos ... porque es un trabajo...

- ¿En la catalogación o en...?

En las dos cosas. Hay escuelas que tienen cantidad de libros.

- Luego habrá gente que pase del tema, ¿no?..

Encuentras la gente que consigue ... no sé, yo fui al instituto de aquí de Lope de Vega y la biblioteca está pelada. No hay nada. Y hay otras bibliotecas que hay mucho pero muy antiguo. Y tu te molestas con ese dinero que te van dando y consigues hacer una biblioteca maja

- ¿Que tenía el proyecto que lo hacía tan ambicioso? Cuéntame un poco qué tenía de especial.

Abarcaba muchas cosas. Por una parte tenía actividades para motivar a los niños, animarlos a la lectura. Por otra parte otro grupo, bueno metimos a todo el claustro (...) En el grupo infantil ellos iban un poco por las tradiciones (...). Por un lado ahí se nos perdían un poco porque lo que querían era jugar. Y también lo que queríamos era catalogar con el programa viejo. Que es un programa viejo del Ministerio de catalogar todos los libros. Al principio nos prometieron hacer algún curso para ver como era el programa y tal y luego ya ahí nos quedamos un poco colgadines. Y luego lo que hacíamos era reunirnos en grupos de trabajo y prepararnos un tema. Preparábamos actividades alrededor de un tema determinado. Por ejemplo para el primer trimestre nos preparamos con el tema del castillo y las brujas. Y sobre ese tema hacíamos actividades, como un mural, cuentos, algo bonito así, etc sobre ese tema. Y trabajamos para motivar a los niños con cosas muy atractivas y luego ellos buscaban libros sobre esos temas. Y los leían. A parte de investigar ellos tenían que leer. Digamos que el trabajo del aula era motivarlos. El segundo trimestre fue sobre los abuelos, los ancianos. Entonces un día traíamos a un abuelo a clase y contaba las experiencias de infancia etc. Los enganchábamos un poco por ahí, y luego ellos se encargaban de recopilar todo tipo de lectura sobre esos temas. Y fue muy trabajoso porque había que ir trabajándolo y aplicándolo. Y no todo el mundo estaba dispuesto porque era mucho trabajo. Los que lo tuvieron claro al principio, sí, pero los demás, no. Y luego lo infantil que iba a parte y con sus cosinas. Hicieron un trabajo bastante bueno. Peor luego querían hacer también lo nuestro porque era interesante. Y como hay unitarias, hay niños de todas clases. Entonces, a ver, ¿qué hacías con los niños? Recopilar lecciones orales estaba muy bien. Pero luego en el aula qué hacías con ellos? Los ponías ahí a.. tú no podías. En cambio el otro era más fácil. Se podía hacer en conjunto. Lo que se trataba era de motivar. Y luego sí salió adelante. Participamos todo el claustro. Nos lo valoraron bastante bien. Peor nos quedamos un poco así..., Porque realmente el trabajo bonito no luce. Ellos lo que te piden es una memoria...

- Alguien que dé orientación también, ¿no? No puede salir todo de vosotros.

No sé. Llega un momento que se te agotan las ideas también.

- Respecto a los aspectos que menos te han compensado como directora, ¿cuáles quitarías?

El tiempo que tienes que dedicar, que tienes que llevarte trabajo a casa y que siempre tienes en mente...es muy difícil de desconectar. Te lo llevas a casa. Tanto mentalmente como físicamente. Yo en el ordenador de casa tengo todos los programas del colegio y cuando voy tengo el trabajo en casa porque no hay tiempo. Al ser itinerante, tienes menos horas. Yo tengo menos horas. Tengo doce

- ¿Y tendrías que tener normalmente en un puesto directivo dieciocho?

Son veinticinco lectivas y de itinerancia tendré algunas. Más o menos como dieciocho o veinte. Peor no te da para nada. Por más que quieras hacer bien el horario y tengas ahí unas horas seguidas estás un par de horas y luego tienes que en una hora ir a Río de ... Tienes que irte. O lo pones todo seguido, una mañana o una tarde. Pero siempre estás a carreras. También por ser itinerante. Y es una cosa que estás preparando un proyecto para no sé qué y ya no llego! A correr. Eso es lo más estresante. Pero eso como itinerante, porque como tutor te organizabas de otra manera, no estabas tan a la carrera. Este año hay una tutora y ella tiene las horas por la tarde. Lo llevas de otra manera.

- Además no solo tienes eso, ¿no? Porque siempre vas pensando en otra cosa. Tienes que llevar organizada la clase aunque más o menos.

(...) y coger el material. No sé. Son cosas que estás ahí siempre.

- ¿Han cambiado las relaciones con los compañeros o compañeras por el hecho de ser directora?

Por el hecho de ser directora yo creo que no. Con algunos ha habido roces y cosas que marcan. Pero en general, no.

- Por temas de...

Porque hay temas que tienes que decir esto es así y no hay más. Pero por lo general no. Llevamos mucho tiempo. Nos conocemos mucho. Nos llevamos bien.

- ¿Cómo ejerces la dirección? ¿Das más por tu cuenta o las decisiones se toman en equipo siempre?

Se toman en equipo siempre. Hay veces que hay que actuar. Pero siempre ha sido un equipo sobretodo al principio.

- ¿Era por necesidad o por tu carácter que es así?

Por mi carácter también.

- ¿Es así porque es más fácil decidir las responsabilidades? ¿Te sientes más segura?

Porque hay cosas que tienes que consensuarlas y eso es cosa de equipo. No es 'aquí el que manda soy yo y punto'. Yo creo que así no.

- O sea, buscar el consenso, ¿no?

Sí.

- ¿Encuentras el apoyo necesario en el equipo para tomar las decisiones de forma colegiada o te dicen 'tú eres la directora y...'?

Se responsabiliza también. Hombre siempre buscas tu equipo. El equipo se hace

- Tú ejerces la dirección pero el equipo se hace, no? Tú lo buscas. No viene ...

Nosotros cuando entramos las tres, después Rosa se fue. Cogimos a otra que luego se fue. Cogimos a otra itinerante y el año pasado dijo que lo dejaba. Y ahora tenemos una chica que es tutora que es bastante así...

- ¿Hay dificultades en el centro para resolver problemas de disciplina?

No. Tuvimos una vez un caso hace años y nada. Generalmente no.

- ¿Crees que se acepta de una forma igual una orden proveniente de un hombre que si viene de una mujer?

Yo creo que sí. Que da igual, no? Pero la mentalidad de la gente igual todavía permite...

- ¿Y en el aula?

En el aula es igual.

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles 11 de febrero de 2004; Duración de la entrevista: 1:08:12

Identificación: VRG.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección:

Responsabilidades familiares:

DATOS DEL CENTRO

Centro de.

Alumnado: . Profesorado: .

- ¿Qué es lo que te animó a presentarte para ser Directora?

Fui Directora, después de haber sido Jefa de Estudios, con motivo de que el Director se fue al servicio de inspección, y entonces, automáticamente, pasé yo a ser Directora con mucho miedo, pero luego terminé ese curso y al final lo acepté. Desde entonces llevo ejerciendo esta tarea 12 años.

- ¿Cuáles eran tus expectativas acerca de la Dirección antes de asumirla?

Al principio, cuando pasé automáticamente, pues con mucho temor y con mucha incertidumbre y pensando que yo no podía desempeñar ese papel que me parecía de gran responsabilidad, que no era para mí. Pero después de haber pasado un tiempo lo asumí como una experiencia que podía ser bonita y como un reto.

- ¿Qué circunstancias especiales concurrían en ese momento para planteártelo?

La verdad es que me animaron mucho los compañeros y los padres, si no seguro que no me presento. Al final de ese periodo de sustitución, digámoslo así, me animaron los mismos compañeros y la Asociación de Padres.

- ¿Tuvo algo que ver tu situación personal y/o familiar?

La ilusión, sí; La ilusión de cambiar aspectos del Centro, no, porque me gustaba mucho el sistema que había en este centro; de hecho, elegí este centro porque me gustaba. Es un Centro que plantea muchas innovaciones, que acoge todas las propuestas de las diferentes instituciones. Entonces, yo pensaba seguir en este camino y en la medida de lo posible, aumentar y transmitir la ilusión que sentía y que siento.

- ¿Te resultó muy difícil la decisión de presentarte a esta tarea?

Indudablemente, me lo pensé mucho, pues me quitó mucho el sueño; precisamente porque pensaba que había que tener unas cualidades para ser Directora. Hoy pienso que cualquier profesor o profesora puede ser Director o Directora.

- ¿Tuviste alguna dificultad especial para acceder al puesto de Directora?

No; ninguna.

- ¿Han cambiado tus expectativas acerca de la Dirección después que han pasado un cierto tiempo y tienes una cierta experiencia desarrollando el cargo de Directora?

Pues las expectativas, no; simplemente que te da cierta experiencia, cierta, iba a decir, comodidad en el desarrollo de tu función, porque al principio estás como pensando que no vas a poder cada día, y ahora, crees que hay soluciones que tu misma planteas antes de que te llegue el problema.

- Sobre tu experiencia personal en la Dirección, ya me has dicho que llevas prácticamente 13 años como Directora, la pregunta es, ¿Tuviste problemas para completar tu Equipo Directivo?

En absoluto.

- Tu Equipo Directivo, está formado por hombres, mujeres o es, más bien, un equipo equilibrado.

Pues de las 3 personas que somos; 2 son hombres y yo que soy mujer. Un equipo un poco equilibrado.

- ¿En qué tipo de equipos te sientes mejor trabajando? ¿mixto? ¿Sólo mujeres?

Creo que mixto; indudablemente, mixto. Ni hombres todos, ni mujeres.

- ¿Cuáles son los aspectos que más te han compensado en tu etapa como Directora? ¿Y los que menos?

Yo pienso que hay que seguir buscando siempre nuevas formas para lograr unas condiciones que favorezcan una sociedad con un proyecto ético para el desarrollo de valores humanos, que es como una especie de código ético, más en la sociedad en la que ahora estamos en la que la educación, pues los padres nos la encomiendan, pensando que ellos no la tienen, cuando realmente es el primer pilar fundamental. Me ha compensado mucho la relación con los sectores de la comunidad educativa; el conocer a todos los sectores de la comunidad educativa, que siendo profesor te limitas más al Claustro de Profesores, a los padres de tu tutoría..., sin embargo, aquí, pues conoces a casi todos los padres de los alumnos, a los propios alumnos, a la Asociación de Madres y Padres, a la relación con otros sectores que intervienen, también, en la educación. Yo creo que esto ha sido bastante positivo.

- ¿Han cambiado tus relaciones con el resto de tus compañeros y compañeras del Centro desde que eres Directora? Si es así, ¿en qué sentido han cambiado?

En absoluto. Yo siempre digo que soy primero maestra. Cada uno aquí tiene sus funciones. En este Centro, afortunadamente, hasta las personas que limpian el Centro forman parte de la comunidad educativa; también el conserje, la auxiliar administrativa que teníamos antes..., cada uno cumple una labor diferente, pero todos somos compañeros.

- ¿Cómo te gusta ejercer la Dirección en el centro: de forma individual o colegiada?

Pues, indudablemente, la forma colegiada. Yo considero que todo el mundo tiene que decir algo; aunque, no la última decisión, porque aquí estoy acostumbrada a hacerlo por consenso, indudablemente; lo que intento es convencer, no imponer. Es una filosofía que tengo en mi vida personal también. Siempre convenciendo se puede avanzar, imponiendo, nunca. Entonces mantenemos muchas reuniones, no solamente las que son colegiadas, sino otro tipo de reuniones más entrañables en las que se deciden, se toman decisiones, y al final, indudablemente, están con mi firma, pero es siempre consensuado, o casi siempre.

- ¿Cuál de las dos formas cree que se relaciona más con el estilo que mejor se ajusta a su carácter?

La colegiada.

- ¿Encuentras en tu Equipo Directivo el apoyo necesario para tomar decisiones de forma colegiada?

Sí. Completamente.

- Normalmente, ¿encuentras dificultades para resolver los problemas de disciplina en el Centro por el hecho de ser mujer?

No, no, no. No. Al principio, sí. Yo creo que ahora la sociedad se va acostumbrando a que haya Directoras, porque al principio me sorprendía que las llamadas telefónicas o las personas que venían a preguntar, siempre preguntaban por el Director, y cuando yo decía, soy yo, se sorprendían. Ahora ya la gente se va acostumbrando y pienso que no.

- En general, ¿crees que se acepta de la misma manera una orden proveniente de una mujer que de un hombre?

Pues, a lo mejor, en general, no. En general, yo creo que el hombre impone más, y las relaciones con unas personas y la toma de decisiones, a lo mejor. En mi caso, no. En mi caso, creo sinceramente que no; que se respeta las actuaciones, las decisiones, las relaciones que afectan a una mujer, que ya ven como funciona el centro, pero a lo mejor, a nivel general, sí que se valora o se respeta más la decisión de un hombre.

- ¿Cuáles son los principales problemas que encuentras actualmente en el desempeño del cargo?

Pues en el cargo de Directora, yo creo que es resolver los imprevistos que hay cada día. Siempre hay una programación que vas a desarrollar cada día, y siempre hay montones de imprevistos que los tienes que solucionar al momento, sean de padres, de alumnos, de gente de fuera, cada día, cada día, cada día. Tienes que solucionar esos imprevistos.

- Desde tu punto particular de vista, ¿cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la Dirección?

Sí, bueno; en el aspecto de ser madre, el tiempo que se dedica al Centro. Indudablemente, el Director tiene el horario normal, el horario lectivo, el horario escolar, pero además tiene que permanecer en el Centro, no todos los días, pero siempre tiene que contar con un tiempo a mayores para desarrollar su labor en el Centro, solucionar imprevistos. Entonces, tiene que permanecer un tiempo determinado y quedar las cosas solucionadas. Mis hijos han sido pequeños cuando yo he sido Directora, y claro, tiene que haber un familiar, una persona que atiende a tus hijos.

- ¿Eso puede ser una limitación, no?

Yo, en principio, pensaba que sí, pero luego, pienso que no, que se puede compaginar porque la educación de tus propios hijos no es la cantidad, es la calidad. Siempre hay comentarios entre los profesores, y siempre hemos visto que hay mucha gente que está mucho tiempo en su casa con sus hijos no les dan una educación adecuada. Esto no quiere decir que yo se la haya dado, pero, vamos, creo que sí que me he esforzado bastante en ello.

- De todos los aspectos relacionados con la tarea de Dirección, ¿qué situación o situaciones te resultan más complejas de resolver en la práctica?

Pues, en la práctica, con los alumnos y con los padres; lo que estamos viendo y lo estamos comentando todos, es que hay una sobreprotección tal con los alumnos que cualquier padre, incluso los niños, te dicen, te pueden decir: no me riñas, no me pongas deberes, no me grites, o sea, para nosotros el problema que tenemos ahora el Claustro de Profesores es la sobreprotección familiar de los alumnos; son niños de mantequilla; sí, sí, sí. Nos estamos reuniendo varios Centros y lo estamos comprobando, hasta el punto que el otro día, te voy a comentar una anécdota. El otro día, un niño de 8 años le ha dicho a una profesora: " que te llevo a la Directora no me cojas mi lapicero, que te llevo a la Directora". Eso es algo para analizar.

- ¿Y dónde crees que están las causas de estas conductas tan significativas?

En la permisividad. En creer que la educación es dar a los niños todo lo que desean y no tener cierto control; esa disciplina que deben de tener y ese esfuerzo que deben hacer los niños. Los niños, cuanto menos se esfuerzan, mejor. Para nosotros este es el gran problema.

- Cuando tienes problemas que normalmente te afectan como Directora del Centro, ¿buscas ayuda o asesoramiento? ¿A quiénes acudes?

Primero a la tutora de los alumnos, cuando se trata de problemas de alumnos. En ocasiones, al Equipo Directivo para estudiar y analizar distintos tipos de temas o experiencias para estudiarlas. Ver qué tipo de soluciones se pueden aportar; si van más allá de nuestras competencias, como de hecho ha sucedido, como es el caso de consultas a la Inspección, incluso a los Equipos de Orientación del centro. Trabajamos coordinadamente: tutores, Equipo Directivo, Equipo de Orientación y Servicio de Inspección.

- ¿Te consideras una buena Directora? ¿En qué te basas?

Yo no me considero una buena Directora. Yo, cada día, pienso que debo de esforzarme. Cada día pienso, cuando llego al Centro, tengo que esforzarme un poquito más para que la actuación sea mejor. Mi reto, cada día, es ese: esforzarme para hacerlo cada día mejor y corregir los errores que cometa.

- ¿Crees que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan tu rendimiento profesional?

Yo creo que es cuestión de organizarse, tanto en el Centro como en la vida familiar. Todo es cuestión de organización; no es disponer de mayor o menor tiempo. A veces, con menos tiempo, haces más, y con mayor tiempo, como lo ves muy largo, haces menos. Es una cuestión de organización.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?

Pues, alguna vez sí que me ha preocupado, porque no todo son rositas lo que se recibe. Alguna vez, cuando hay algún problema que te desborda, que ves que no hay solución, aunque siempre la ha habido o la habrá, es que siempre la hay, hay dos cosas que no: la enfermedad y la muerte. Lo demás, todo tiene solución. Entonces, creo que sí que es compatible; las ocupaciones son compatibles. Cierto que tienes que acudir a Centros de formación, a formarte personalmente, y claro, pues el horario siempre es más largo. Sin embargo, creo que uno se va adaptando; al principio es más complicado, pero te vas adaptando a él.

- ¿Cómo es tu reparto semanal de las tareas de dirección que te corresponden entre: administración, liderazgo pedagógico, contacto con familias, alumnos, profesores, información, control, representación, etc.?

Hay una planificación siempre al principio de curso, también en los Equipos Directivos, y lo que no hay que quitar nunca es el horario lectivo que se da al alumnado y, tampoco, el horario que se da a los padres, y el horario de las reuniones que hay colegiadas: reunión del Claustro, reunión del Consejo Escolar, reunión de la Comisión de Coordinación Pedagógica, las reuniones que hacemos el Equipo Directivo semanalmente con los coordinadores y coordinadoras de Ciclo y nivel. Eso se hace siempre.

Al margen hay unas horas de dedicación a la función directiva, que esas son para solucionar los imprevistos. Las tareas de gestión y de atender a los padres ocupan mucho tiempo. Afortunadamente ahora el PAS nos viene muy bien; todos los equipos informáticos nos han adelantado mucho el tiempo, nos ha favorecido.

- ¿Volverías a presentarte para ser nuevamente Directora?

Pues la verdad es que no me plateo nunca cuando empiezo, si voy a seguir. Simplemente, en el mes de junio, y cuando acabo, decido si voy a seguir; ahora lo veo muy lejos.

- ¿Qué es lo que más te ha enseñado a ser Directora?

Pues, las relaciones personales; la amabilidad de las personas o el conocimiento de las personas también, porque la manifestación es distinta cuando ejerces un cargo a cuando no lo ejerces. Hay personas que al principio te miran..., te miran..., luego ven que no..., pero sí que es verdad que a ciertas personas les condiciona que tu seas..., te tengas un cargo. Entonces, he aprendido que las personas son admirables con cargo o sin cargo; que hay otras personas que no, que necesitan adornarse de otra manera.

- Si tuvieras que dar un consejo a una mujer que está dudando si acceder, o no, a la dirección, ¿qué le dirías?

Que es una experiencia bonita que aporta bastante a ti como persona, aunque tengas algunos momentos en los que piensas que lo mejor es dejarlo para estar más tranquila..., pero yo la animaría porque, como he dicho, es una experiencia bonita.

- Las preguntas que te voy a formular a continuación, giran en torno a las tareas de Dirección. En este sentido, ¿qué aspectos crees que son los principales en la labor de Dirección de un Centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del Centro, coordinación pedagógica, algún otro que consideres relevante?

Pues yo considero, y estoy haciendo bastante hincapié, que la resolución inmediata de conflictos es lo más real que hay. Es buscar el buen clima, tienes que hacer un poco de apagafuegos, tienes que transmitir ilusión, tienes que actuar con dinamismo, no con liderazgo de que tu seas la líder porque lo que tienes que hacer es actuar sin que se note. Que los profesores o los padres sean los protagonistas; sin que ellos se entere, sin que ellos se enteren, ¿eh?, tu dinamizarlo; que ellos se sientan protagonistas. Que no seas tu la protagonista de tu Dirección, de ese Colegio, como es en este caso; que sean los demás los protagonistas. Luego la gestión con las instituciones; hay que moverse porque si uno espera a que vengan los demás a ofertarte cosas, no. Hay que moverse porque a pesar de que te ofertan, hay que hacer proyectos y hay que concretar y hay que buscar, y esto también es muy importante. Y luego, fomentar la experimentación, investigación, la innovación educativa.

- ¿Por qué crees, si eso es así, que existen actualmente tantos problemas para responsabilizarse de las Direcciones de los Centros de forma voluntaria?

Bueno, pues aquí, en este colegio, de las tres legislaturas que ha habido, dos nos hemos presentado en dos. Aquí no ha habido problema. Aquí ha sido voluntario. Pero, sí que pienso que, a lo mejor, en mujeres, es más difícil que predomine porque hay más hombres que mujeres en los colegios de primaria. Pero, a lo mejor, hay cierto miedo a esa responsabilidad. Yo creo que la dificultad está en sentirse responsable porque a fin de cuentas a quien preguntan cuando hay algún problema y a quien quieren contárselo es al Director o Directora. No piden cuentas al Tutor o tutora, a la persona en la que ha recaído algún problema. Piden cuentas al Director o Directora. Entonces, yo creo que ese es el temor, a esa responsabilidad, que puede recaer en el Director.

- ¿Crees que se valora suficientemente por parte de los compañeros y compañeras del Centro, el hecho de ser Directora?

Yo estoy satisfecha con el grado de aceptación que tengo entre los compañeros y compañeras. El Director o Directora es uno más.

- ¿Qué competencias o habilidades crees que son necesarias para ser una buena Directora? ¿Cuáles de estas competencias crees que son más valiosas?

Bueno, pues antes he apuntado que hay que tener temple. Que hay que tener un carácter suave, sin dejar pasar todo. Hay que ser firme, pero con mano izquierda teniendo consideración. Hay que ser entusiasta; sobre todo, muy positiva. Yo pienso que todos los problemas y todo tipo de situación tienen una parte positiva y una parte negativa, y tenemos que quedarnos con la positiva. Hay que saber definir y delegar tareas; dinamizar el papel en todos los estamentos. Hay que transmitir ese entusiasmo siendo siempre positiva y logrando crear un buen clima de convivencia para que la gente se sienta a gusto porque hay una parte de tu vida que pasas en el Centro, y si durante ese tiempo estás mirando el reloj para ver la salida... Lo bonito es que siempre digas: ¿Pero ya es la hora? Eso es lo bonito, ¿por qué? porque el profesor se siente a gusto. Lo importante es lograr un clima de convivencia buena y lo demás viene por añadidura.

- Sobre la valoración sobre la participación de las mujeres en Equipos Directivos, ¿crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de Dirección de un Centro? ¿Por qué?

Yo creo que actualmente, las mujeres no tienen problemas para acceder a los cargos. La sociedad está demostrando que es el hombre el que tiene miedo que le quiten el puesto las mujeres porque aunque sí que en algunos sitios están cerrados para las mujeres, creo que hoy en día las mujeres afrontamos con ilusión, con entusiasmo incluso, con esa posibilidad de que tu eres capaz de desempeñar esa función directiva en cualquier sitio, no solamente aquí, sino en otros muchos lugares. Yo creo que no hay problema.

- ¿Quiénes son mayoritariamente elegidos en un Centro para ocupar los cargos de Dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué crees que se produce este fenómeno?

Pues creo que indistintamente. Indistintamente, hombres o mujeres. Depende de la condición humana de la persona que se presenta. Yo creo que el Claustro de Profesores y el Consejo Escolar mira la condición humana que tiene la persona que se presenta, sus características y cómo lo va a resolver, y decide indistintamente que sea hombre o mujer. Ya no existe la condición de que si es un hombre valoro estas cosas, si es mujer valoro las otras. Creo que indistintamente; no hay problema.

- ¿Por qué crees que se ha producido, afortunadamente, esta situación?

Porque la trayectoria nuestra de las Directoras que vamos entrando sé que también lo hacemos bien y que ahí están los resultados.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación (implícita o explícita) hacia las mujeres para acceder a los puestos de Dirección?

Con las personas que me trato en el mundo en que me muevo ahora de Equipos Directivos y tal, que creo, en absoluto; hoy en día, no. Antes, sí, cuando empecé, sí, pero, ahora no.

- ¿Crees que hay pocas mujeres en los Equipos Directivos? Si es así, ¿a qué atribuyes este hecho?

Sí, hay pocas mujeres; pero, quizá, por ese miedo a la responsabilidad, aunque ahora ya no tienes problemas en encontrar a una persona que te cuide los niños, que atienda la casa. Yo en la reuniones que tengo con los Directores, voy viendo que somos más las mujeres, afortunadamente.

- ¿A qué atribuye el hecho de que haya más mujeres Secretarias que hombres Secretarios ocupando este puesto en los Centros escolares?

Porque antes, la última que llegaba al Centro, y a mí me ha tocado también en varios Centro, como a muchas mujeres, éramos más maestras que maestros. La última que llegaba a un Centro, era automáticamente la Secretaria; era por ley, por norma la Secretaria y, entonces se ha habituado todo el mundo a que fuera una mujer porque había más mujeres que hombres y de los que entraban, quizá la más joven era una mujer, y entonces le tocaba a la mujer. Se han habituado y entonces, ahora, preguntan por la Secretaria. Pero hoy, es distinto.

- ¿Crees que ser hombre es mejor, más adecuado, que ser mujer para desempeñar un cargo directivo? Si es así, ¿por qué?

Antes pensaba que sí. Antes pensaba lo mismo que la mayoría de la gente. Pensaba que el hombre era más firme, más fuerte, tomaba decisiones más rápidas, pero ahora pienso que la mujer es más serena, transmite más serenidad, y eso es una cosa buena también para un Centro. Es más reflexiva, se toma más tiempo pero, al final, la decisión es la misma y se acoge mejor.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Hoy día creo que ya no, y las mujeres jóvenes que incluso ya se presentan, y no me refiero solamente a Primaria o a Secundaria sino, más allá, en el ámbito de todas las profesiones, la mujer toma la decisión de presentarse y, es más, le gustaría acceder a esos puestos, aunque sí que es verdad que los hombres nos frenan porque hay hombres con más experiencia y prima más eso.

- ¿Quieres añadir, por último, alguna cuestión que consideres importante dentro de lo que estamos planteando, de lo que estamos hablando?

Yo animaría a las mujeres a que se presentaran, pero no porque haya un porcentaje de mujeres y hombres, sino porque las mujeres, igual que los hombres, tenemos que rotar; no es que seamos iguales, pero cada uno dentro de lo que somos (hombres o mujeres) podemos aportar a esta sociedad, tanto desde un Colegio como desde un Instituto o en cualquier sitio, creo que la función directiva la puede ejercer cualquiera, siempre que tenga esa ilusión, esa confianza en sí mismo y en los demás, ese saber hacer y esa sensibilidad que también es importante.

- Muchas gracias por tu recibimiento y amabilidad. Hemos terminado.

ENTREVISTA VRJ

DATOS DE LA ENTREVISTA

Miércoles 17 de marzo de 2004; Duración de la entrevista: 0:37:13

Identificación: VRJ.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección:

Responsabilidades familiares:

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Profesora jubilada actualmente.

- ¿Qué es lo que te animaría a presentarte para ser Directora?

Pues me animaría el poder exponer las ideas que yo tengo sobre la educación y para que se llevaran a cabo, claro.

- ¿Encontrarías hoy algún impedimento en presentarte como Directora en una Escuela?

Yo, no. No encuentro ninguno.

- ¿En qué tipo de Equipos te sentirías mejor trabajando, mixtos o de mujeres?

Yo creo que me sería indiferente. Lo mismo con mujeres que con hombres; según el grupo del centro donde me tuviera que actuar. No me importaría.

- ¿Crees que ser componente de un Equipo Directivo cambia las relaciones con el resto de los compañeros y compañeras del Centro? Si esto es así, ¿en qué sentido?

Pienso que la Directora tiene que tener carácter y, sobre todo, pues, no sé, ser un poco líder, por naturaleza, y entonces se sabrá adaptar a las diferentes personas con las que tiene que tratar. A algunas las escuchará, a otras las tendrá que imponer su criterio, como sea.

- ¿Cómo le gusta que se ejerza la Dirección en un Centro: de forma individual o de forma colegiada? ¿Cuál de las dos cree que es el estilo que más se ajusta a su carácter?

Mejor, colegiada. Individual, cuando sea necesario; para tomar una decisión rápida. Pero si no, en todos los casos, lo mejor es la Dirección colegiada.

- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la Dirección?

Pues, limitaciones, ...; todo depende del status social en el que vivas. Si es una persona soltera, tiene menos obligaciones, pues... se podrá dedicar más; y si tiene más obligaciones familiares y ella tiene capacidad, pues yo creo que sabrá adaptarse y hacer las cosas según sea necesario.

- ¿En qué sentido cree que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan el rendimiento profesional del ejercicio de la Dirección?

Yo pienso lo que he dicho antes. Si es una persona con bastante capacidad, puede hacerlo todo y atender a todas las cosas.

- ¿Te preocupa el tiempo que se invierte en el Centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc., como consecuencia de ser Directora?

Sí; eso sí podría ser porque todo el mundo necesita descanso y, a veces, es una sobrecarga. Si tienes obligaciones familiares y, encima, profesionales, pues no te quiero decir.

- ¿Te presentarías ahora para ser Directora?

Pues, no. Probablemente me vendría bien mi experiencia, pero ya tan mayor... no me apetecería.

- ¿Qué aspectos crees que son los principales en la labor de Dirección de un Centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del Centro, otros?

Es que todos son importantes porque en primer lugar hay que conseguir una adaptación y un bienestar de los demás. Las gestiones también son interesantes, naturalmente, y el rendimiento de los alumnos, pues es prioritario. Lo más importante es unir voluntades.

- ¿Por qué crees que actualmente existen tantos problemas para cubrir las Direcciones de los Centros de forma voluntaria?

Posiblemente sea el ambiente actual: porque no se les domina a los chicos, porque, no sé, provocan demasiados problemas y no todo el mundo está capacitado para solventarlos.

- ¿Crees que se valora positivamente por parte de los y las compañeras del Centro el hecho de pertenecer al Equipo Directivo?

Yo creo que no. Yo creo que la Directora se siente un poco sola, ¿eh?. A mí me parece que los demás se inhiben un poco, ¿eh?, y dejan que la Directora asuma las responsabilidades, me parece a mí.

- ¿Qué competencias y/o habilidades crees que son necesarias para ser una buena Directora? ¿Cuáles de estas competencias crees que son más valiosas?

Lo que he dicho antes; sobre todo, la habilidad de ser diplomática, de saber estudiar los caracteres, de saber..., tener mano izquierda, en una palabra. Eso sería la primera competencia, y luego, pues carácter para saberse imponer a ciertas cosas.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de Dirección de un Centro? ¿Por qué?

Yo creo que ahora ya no. Ahora todo el mundo sabe que estamos en una igualdad, y hombre o mujer acceden a los puestos con plena libertad, me parece a mí. Esos impedimentos ya están superados; yo creo que sí.

- ¿Quiénes son mayoritariamente elegidos en un Centro para ocupar los cargos de Dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué cree que se produce este fenómeno?

Pues, lo que te he dicho antes. Primero, hace tiempo, eran los hombres; no sé por qué; porque se creía que tenían más autoridad, pero ahora a mí me parece que no, que ahora existe una igualdad en ese sentido, no lo sé. En cuanto a lo que se refiere a la capacidad de la mujer, creo que somos iguales.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación implícita o explícita hacia las mujeres que acceden a los puestos de Dirección?

Posiblemente. En los grupos mixtos es posible que los hombres no estén conformes con las mujeres.

- ¿Crees que hay pocas mujeres en los Equipos Directivos? ¿A qué atribuyes este hecho?

Yo creo que hay, por lo menos en lo que yo conozco, una paridad, más o menos, ¿eh?

- ¿A qué atribuyes el hecho de que haya más mujeres Secretarias que hombres Secretarios ocupando este puesto en los Centros educativos?

Bueno, si te dijera la verdad, por el machismo de siempre. Porque siempre la Secretaria ha sido un papel secundario respecto del Director; entonces, lo lógico era que la Secretaria fuera una mujer, pero eso es puro machismo; ahora ya no.

- ¿Crees que ser hombre es mejor (más adecuado) que ser mujer para desempeñar un cargo directivo? ¿Por qué?

No

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un cargo directivo?

En eso, sí; puede ser que lo piense un poco. Cuando la mujer tiene ya los chicos un poco mayores y son bastante independientes, no le importa asumir cargos de responsabilidad, pienso yo.

- Bueno, pues muchas gracias por tu entrevista y hasta otra ocasión.

ENTREVISTA VRA

DATOS DE LA ENTREVISTA

Jueves 8 de abril de 2004; Duración de la entrevista: 0:42:20

Identificación: VRA.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección:

Responsabilidades familiares:

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Alumnado: . Profesorado:

- ¿Qué es lo que te animaría a presentarte para ser Directora?

El pensar que mi labor puede ser positiva para el Centro.

- ¿Encontrarías hoy algún impedimento en presentarte como Directora en una Escuela?

Que no quisieran mis compañeros que me presentase.

- ¿En qué tipo de Equipos te sentirías mejor trabajando, mixtos o de mujeres?

Creo que me daría igual; pero mixtos.

- ¿Crees que ser componente de un Equipo Directivo cambia las relaciones con el resto de los compañeros y compañeras del Centro? Si esto es así, ¿en qué sentido?

No tiene por qué, pero si que influye porque los compañeros siempre ven al Director como el cargo que representa y eso es algo inconsciente que no se quita de la cabeza.

- ¿Cómo le gusta que se ejerza la Dirección en un Centro: de forma individual o de forma colegiada? ¿Cuál de las dos cree que es el estilo que más se ajusta a su carácter?

Colegiada.

- ¿Cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la Dirección?

¿Limitaciones? Te limita un poco, si eres mujer, la familia y las obligaciones familiares; eso te limita bastante, fundamentalmente cuando los niños son pequeños. Siempre existe alguna limitación porque la mujer no se escapa de la familia, pero vamos...

- ¿En qué sentido cree que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan el rendimiento profesional del ejercicio de la Dirección?

Yo creo que no necesariamente. Si a lo mejor, la que se ha decidido a ponerse como Directora y asume el cargo de Dirección, yo creo que ya sabe sacrificar su vida familiar en cierto sentido, y lo acepta, si no, no lo haría.

- ¿Te preocupa el tiempo que se invierte en el Centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc., como consecuencia de ser Directora?

¡Hombre! Yo creo que esto hay que pensarlo antes de presentarte a la Dirección. Si ya te has presentado es porque ya lo has asumido. Por supuesto que te va a quitar tiempo de todo eso. O sea, que si tu...

- ¿Te presentarías ahora para ser Directora?

No.

- ¿Qué aspectos crees que son los principales en la labor de Dirección de un Centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del Centro, otros?

Pues yo creo que todos son importantes como has dicho, pero lo fundamental es tener un buen clima, porque si no hay un buen clima de trabajo, pues no se da lo demás, y si hay buen clima, pues en segundo lugar sería el rendimiento de los alumnos, después la gestión.

- ¿Por qué crees que actualmente existen tantos problemas para cubrir las Direcciones de los Centros de forma voluntaria?

En Primaria, no lo sé; en Secundaria, que es donde estoy ahora, fundamentalmente yo creo por la problemática de los chicos, la falta de interés..., los profesores están superdesmotivados, están muy desmotivados y..., eso... los profesores, o sea, la falta de disciplina, y luego que no hay mucha remuneración y que exige mucho

esfuerzo y muchas horas extras..., la gente piensa que no está remunerada, y la apatía del profesorado que como ve que no puede hacer nada, pues tampoco colabora mucho, a mí me parece, vamos.

- ¿Crees que se valora positivamente por parte de los y las compañeras del Centro el hecho de pertenecer al Equipo Directivo?

Creo que no mucho.

- ¿Qué competencias y/o habilidades crees que son necesarias para ser una buena Directora? ¿Cuáles de estas competencias crees que son más valiosas?

Pues ser un poco líder. Manifestar unas características un poco de liderazgo con el resto de los compañeros; luego, tener una muy buena capacidad de gestión y de trato con los demás.

- ¿Crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de Dirección de un Centro? ¿Por qué?

Sí, porque los propios compañeros son más reticentes a elegir a una mujer. Tiene que manifestar que vale mucho; o sea, tiene que esforzarse mucho más que un hombre para conseguir lo mismo; entonces si es una mujer sobresaliente, lo tiene muy fácil, pero si no, se prefiere a los hombres. Piensan que tienen más tiempo libre, que se pueden dedicar más ...

- ¿Quiénes son mayoritariamente elegidos en un Centro para ocupar los cargos de Dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué cree que se produce este fenómeno?

Los hombres; por eso que hemos comentado antes. En general, se piensa que los hombres están más capacitados, tienen más tiempo, les gusta más ese tipo de gestión, de Dirección y de tal, yo creo fundamentalmente.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación implícita o explícita hacia las mujeres que acceden a los puestos de Dirección?

A lo mejor implícita porque explícita yo creo que no porque se puede presentar todo el mundo, pero un poquitín, quizás sí.

- ¿Crees que hay pocas mujeres en los Equipos Directivos? ¿A qué atribuyes este hecho?

Yo creo que hay más hombres que mujeres. No sé si habrá pocas, pero creo que hay más hombres que mujeres.

- ¿A qué atribuyes el hecho de que haya más mujeres Secretarias que hombres Secretarios ocupando este puesto en los Centros educativos?

Al propio carácter del hombre, que le gusta más mandar y se presentan más voluntarios aunque haya más mujeres que hombres, en general. Las mujeres somos más para obedecer (risas). Nos da más miedo la responsabilidad y ese tipo de cosas.

- ¿Crees que ser hombre es mejor (más adecuado) que ser mujer para desempeñar un cargo directivo? ¿Por qué?

Yo creo que no, necesariamente; depende de la dedicación de cada uno y de la capacidad que tenga

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un cargo directivo?

Sí; por lo que hemos comentado antes. Si tiene muchas posibilidades de tener hijos pequeños, le va a pesar mucho; entonces, a la hora de..., aunque tiene que tener muy claro ser muy ambiciosa en ese sentido, si no, pues va a decir que no, que no se presenta.

- Muy bien; pues hemos terminado. Gracias.

ENTREVISTA VRN

DATOS DE LA ENTREVISTA

Martes 11 de mayo de 2004; Duración de la entrevista: 1:26:14

Identificación: VRN.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección:

Responsabilidades familiares:

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Alumnado: . Profesorado: .

- ¿Qué es lo que te animó a presentarte para ser Directora?

La primera vez, no me presenté; me lo propusieron como Jefa de Estudios, y a continuación, el anterior Director cambió de destino, me nombraron por un año "Provisional" de Directora.

- ¿Cuáles eran tus expectativas acerca de la Dirección antes de asumirla?

Introducir un poco todas las novedades que en ese momento marcaba la Ley, la Logse; que el centro, dadas las características del mismo, tenía una línea un poco más clásica: la acción de los padres dentro del Centro, talleres, educación infantil, proyectos de innovación, formación de grupos de trabajo que hasta entonces, en los años anteriores, pues había sido una actuación más clásicas, más en la línea de siempre, de la anterior reforma educativa.

- ¿Tuvo algo que ver tu situación personal y/o familiar?

En esos momentos, no. Mis hijas eran, todavía, pequeñas, cosa que ahora ya no ocurriría, pero en el momento que acepté, no. Tenía alguno de esos inconvenientes que ahora ya no los tengo.

- ¿Te resultó muy difícil la decisión de presentarte a esta tarea?

No, porque cuando yo me presenté por primera vez tenía ya experiencia de haber estado ya dos años de Jefa de Estudios y un año de Directora provisional. Entonces, no. Tuve el apoyo de los compañeros.

- ¿Tuviste alguna dificultad especial para acceder al puesto de Directora?

Pues, la verdad, al cargo de Directora no he tenido problemas ninguno. Antes de ser Jefa de Estudios, me propusieron ese año ser Directora, y yo pensé que era mejor, dado que ya se sabía que los profesores que estaban en el Centro iban a estar dos o tres años y se iban a marchar a Secundaria, me pareció, y de lo cual me alegro mucho, pasar primero por Jefa de Estudios. Entonces, al estar de Jefa de Estudios dos años, la tarea de la Dirección me fue más fácil; no encontré muchas dificultades.

- ¿Han cambiado tus expectativas acerca de la Dirección después que han pasado un cierto tiempo y tienes una cierta experiencia desarrollando el cargo de Directora?

No; algunas dificultades al conocer a compañeros nuevos que vienen de distintos ambientes educativos, la mayoría suelen ser de otros Centros, no de la capital, entonces el tipo de iniciativa que traen hacia el trabajo es diferente, y lo demás tuve la ventaja, cuando empecé por primera vez de Jefa de Estudios y de Directora que los compañeros ya me conocían de haber estado trabajando diez años conmigo como compañera. Más que problemas personales de cara a los compañeros, es ellos de cara al tipo de alumnos y familias que tenemos que la mayoría, insisto son personas, son compañeros que vienen y que querrán algún cambio en cuanto que vienen a la ciudad

- Sobre tu experiencia personal en la Dirección, ya me has dicho que llevas prácticamente 13 años como Directora, la pregunta es, ¿Tuviste problemas para completar tu Equipo Directivo?

No, porque la primera vez fueron dos compañeros que habían estado ya anteriormente con los mismos cargos: de Jefe de Estudios y de Director. Dos personas ya mayores que, muchas veces, más que compañeros eran asesores

- Tu Equipo Directivo, está formado por hombres, mujeres o es, más bien, un equipo equilibrado.

Es un Equipo de hombres; siempre hombres; hombres. La vez anterior, cuando estuve de Jefa de Estudios, hombres siempre. Siempre hombres porque las compañeras más de siempre, estaban en Educación Infantil y yo veía más dificultad. Estos han sido profesores especialistas, la edad más similar a la mía...

- ¿En qué tipo de equipos te sientes mejor trabajando? ¿Mixto? ¿Sólo mujeres?

Nunca he estado con mujeres. Con los hombres me entiendo bien.

- ¿Cuáles son los aspectos que más te han compensado en tu etapa como Directora? ¿Y los que menos?

Los que más, pues el ver en los momentos que estamos ahora, en una zona difícil, como ésta, y ver que el Centro se sigue manteniendo. Hemos tenido unos momentos muy malos, muy difíciles, de poder perder alguna unidad, y bueno, pues a base de dar un trato yo creo que muy adecuado a la diversidad de alumnos, a la gran diversidad de alumnos que tenemos en cuanto a problemas propios de los niños, de integración, ambientes familiares..., entonces yo creo que debido a ese trato con padres, concretamente con los inmigrantes que hay ahora hemos mantenido la matrícula y en estos momentos es de lo que más satisfecha estoy; de haber podido mantener el Centro y haber pasado esos momentos tan difíciles, muy difíciles de estos años anteriores, muy difíciles.

- ¿Han cambiado tus relaciones con el resto de tus compañeros y compañeras del Centro desde que eres Directora? Si es así, ¿en qué sentido han cambiado?

Yo pienso que no; yo lo tengo muy claro. Dentro del centro son todos compañeros, todos iguales, y, además es que ellos lo saben y se lo digo. En cuanto a hacer horarios, me da igual estar con un compañero un año que llevar doce o quince o dieciocho, como llevo con alguno de compañera. Después, al salir del centro, efectivamente, se eligen a los amigos, pero dentro del Centro lo he tenido muy claro que todos son siempre compañeros. Entonces, problemas de hacer diferencias con unos, con otros en cuanto a horas de apoyos, adjudicar tutorías..., no ha habido ninguno porque lo llevo eso a rajatabla. Nunca das gusto a todos, eso ya se sabe; para favorecer a uno se cree otro más perjudicado, pero no pueden ver diferencias ellos en cuanto al trato personal a

nivel de trabajo porque no las hay; es un equipo entero, lo tenemos muy claro, hacemos rotaciones, pues por ejemplo, en el tema ahora mismo que tenemos jornada continuada, a la hora de venir por la tarde los días que tenemos que venir, es rotando, siempre es rotando, entonces no hay dificultades en este sentido.

- ¿Cómo te gusta ejercer la Dirección en el centro: de forma individual o colegiada?

Pues he tenido siempre fama, vamos a llamarlo así, de pedir mucho la participación de los compañeros y, concretamente antiguos compañeros que estaban en el equipo más de una vez y más de dos, me decían que no se podía ser tan demócrata en pedir, y siempre mi respuesta era que se consigue más con miel que con hiel; y es que esto es así. Yo lo he visto en la práctica. Siempre ha habido mucha opinión, mucho debate, mucha participación, ejerciendo al mínimo, mínimo la imposición. Ahora mismo, preguntas a cualquier compañero del claustro y lo que dicen todos es que todo se comenta y se debate, y luego cuando hay que tomar una decisión, si no hay un acuerdo, pues desde aquí se toma, pero siempre antes previa consulta a través de los Coordinadores de Ciclo, de la Comisión Pedagógica o de forma individual, en todos los aspectos, tanto para actividades como para cualquier decisión que hay que tomar en el Centro, siempre es compartida y consensuada primero.

- ¿Encuentras en tu Equipo Directivo el apoyo necesario para tomar decisiones de forma colegiada?

No hay problema. Somos muy diferentes, muy distintos y no tenemos la idea de esto es tuyo y esto es mío. Yo hago funciones de Jefe de Estudios, el Jefe de Estudios hace funciones de Secretario..., en eso no tenemos en cuenta el Reglamento. Tenemos claro las funciones de cada uno, pero no lo llevamos a rajatabla. Los tres tomamos las decisiones, aunque, claro, a veces no estamos de acuerdo al mismo tiempo por la diferencia de edad que hay momentos en los que se ven las cosas de diferente manera. También tienes la ventaja de que debido a la edad que tienen, pues, otras veces es beneficioso desde otros puntos de vista

- Normalmente, ¿encuentras dificultades para resolver los problemas de disciplina en el Centro por el hecho de ser mujer?

No, no, y, a veces veo que son niños pequeños y les levantas un poco la voz y, a veces ellos se quedan sorprendidos porque la forma de ser mía no es de temperamento, no es de..., pero en UN momento, cuando hay que tomar una decisión de esas, la tomo, y con los padres igual. Los padres, a veces si ha habido un problema gordo, quedan un poco sorprendidos porque ven que no esperan esa reacción, ese..., pocas veces han sido, porque la verdad, problemas graves de disciplina con estos alumnos no los tenemos.

- En general, ¿crees que se acepta de la misma manera una orden proveniente de una mujer que de un hombre?

Yo pienso que sí; yo no he tenido los problemas que podría haber tenido cualquier hombre. No me he encontrado con trabas por el hecho de ser mujer.

- ¿Cuáles son los principales problemas que encuentras actualmente en el desempeño del cargo?

Pues ahora mismo, si hubiera sido hombre en vez de mujer, pues tengo que decirlo en cuanto al tema del Conserje del centro, si hubiera sido hombre hubiera tenido un poco más de respeto, y había aceptado las órdenes más..., es el único aspecto que he tenido a veces dificultad dado el carácter de la persona que está ejerciendo ese..., porque con hombres le ha sucedido lo mismo.

- Desde tu punto particular de vista, ¿cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la Dirección?

Pues no sé qué decirte, porque ahora mismo si en el ambiente familiar tienes niños pequeños, pues si hay un Congreso fuera, como le ha habido, entonces asistes a él y ahí el hombre no tiene dificultad ninguna. Yo no las he tenido porque cuando he empezado un poco ahora ya mis hijas son mayores, entonces esto que estoy haciendo ahora, llegar tarde a casa un día, no llegas a las dos, llegas a dos y cuarto, a las dos y media por un niño que no viene. Teniendo hijos pequeños, pequeños pues puede ser que ahí tengas limitaciones. Pero, yo ahora,

actualmente, con la edad que tienen, no las tengo. Pero eso es para una mujer que tiene familia... hay momentos que no puedes hacer lo que quieres, y un hombre, sí.

- De todos los aspectos relacionados con la tarea de Dirección, ¿qué situación o situaciones te resultan más complejas de resolver en la práctica?

Pues, igual cuando viene algún padre a quejarse de la actuación de una profesora..., ese es el tema más complicado porque el padre cree que tiene razón, como siempre, todos creemos que tenemos razón; entonces te vienen con la queja, el padre cree que tiene razón, el profesor ha tomado esa determinación porque, efectivamente, también cree que la tiene, entonces lo más complicado es el hacer ver a los padres que lo que hacen los profesores es por el bien de sus hijos, que sean conscientes de ello, que no es por un capricho, que no vengan a...; eso en estos últimos años..., ahí encuentras una dificultad. El padre, de entrada, le da la razón al niño; luego, ya viene, le hablas, le explicas..., y el niño actúa de esa forma. Cambia mucho el comportamiento de unos alumnos a otros dependiendo del ambiente familiar. Entonces, ahí es el punto más conflictivo, más duro porque hay que tomar decisiones y transmitírselo al compañero, porque está actuando de esa forma que tú, en su lugar, harías lo mismo, pero el padre no lo entiende; entonces, es ahí el punto ese más..., claro, tu al compañero le defiendes, tenga o no tenga razón, eso es lo que yo procuro de siempre, aunque luego a él se lo digas. Los mismos niños responden: como me digas tal..., como me castigues..., viene mi padre..., expresiones de niños pequeños donde ya ves que algo no funciona bien, entonces... Este año tenemos una escuela de padres y estamos insistiendo en todas esas frases que desde casa se dicen...

- Cuando tienes problemas que normalmente te afectan como Directora del Centro, ¿buscas ayuda o asesoramiento? ¿A quiénes acudes?

En principio al Equipo Directivo, y si está relacionado con algún nivel, con algún profesor, con algún..., se lo comentamos, también a ellos.

- ¿Te consideras una buena Directora? ¿En qué te basas?

Yo pienso que sí; que estoy contenta y satisfecha con ejercer el cargo a pesar de que tienes algún pequeño..., pero eso te pasa como Directora, como profesora. Uno hace las cosas de la mejor forma posible, pero a la vista de los demás igual no es la forma adecuada. Yo siempre me he basado en intentar que funcione lo mejor posible; ir por delante, no me importa en hacer lo que sea, implicarte en actividades...

- ¿Crees que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan tu rendimiento profesional?

Hombre, ocupaciones domésticas, no, porque estás trabajando y siempre hay quien te haga la otra; el problema es cuando hay enfermos, cuando hay consultas, malas noches..., ahí no puedes rendir lo mismo que cuando has estado la noche entera descansando bien. En cuanto a tareas domésticas no hay condicionamientos; en cuanto a problemas de enfermedades de hijos..., ahí, sí.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?

No. Yo siempre lo he dicho: cuando esté cansada, cuando no me motive, no me guste, lo dejo. Hoy, por hoy, lo hago con agrado.

- ¿Cómo es tu reparto semanal de las tareas de dirección que te corresponden entre: administración, liderazgo pedagógico, contacto con familias, alumnos, profesores, información, control, representación, etc.?

La atención a los alumnos. La atención a los alumnos es, más o menos, la mitad de las horas dedicadas, la otra mitad se la dedico a la Dirección atendiendo a las familias... Tenemos familias muy necesitadas en todos los aspectos, no sólo económicos, sino de asesoramiento. Yo pienso que lleva peor parte el Secretario del Centro. Yo,

por lo menos, dedico más tiempo a lo que es coordinar todo el Centro; de los papeles se implican un poco más el Jefe de Estudios y el Secretario. Yo me dedico más a coordinar actividades, reuniones...

- ¿Volverías a presentarte para ser nuevamente Directora?

Sí; hoy por hoy, sí. Si no tengo desde aquí a entonces nada que me lo impida, sí.

- ¿Qué es lo que más te ha enseñado a ser Directora?

He aprendido mucho. Te hace comprender a los compañeros desde distintas..., no sólo en el ámbito profesional, sino, también, en el personal. Hay momentos que tienen que contarte, decirte, pedirte un permiso..., conoces más a los compañeros, conoces a las familias. Desde luego, yo lo que más valoro es que he aprendido a entender a los que han ocupado esos puestos antes, que no sabes lo que eran hasta que no has pasado por ellos. Claro que se aprende; se aprenden muchas cosas, ¿sabes?

- Si tuvieras que dar un consejo a una mujer que está dudando si acceder, o no, a la dirección, ¿qué le dirías?

Que se presentara. Yo creo que lo podemos hacer igual que los hombres; lo mismo. Si no tienes problemas de hijos menores, lo puede hacer perfectamente, incluso con otra capacidad..., como más abierta; el hombre, quizá es menos detallista, se da menos cuenta en algunos aspectos

- Las preguntas que te voy a formular a continuación, giran en torno a las tareas de Dirección. En este sentido, ¿qué aspectos crees que son los principales en la labor de Dirección de un Centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del Centro, coordinación pedagógica, algún otro que consideres relevante?

Lo primero que tiene que haber en un Centro es un clima adecuado y una convivencia..., y faltando eso, yo creo que todo lo demás sobra. Si no hay respeto entre todos los miembros de la comunidad, no hay nada. El que salgan del Centro sabiendo hacer raíces cuadradas, algo más o algo menos, es más secundario; yo lo digo siempre en las reuniones con los padres, que lo que más me preocupa es que sean personas, a partir de ahí..., hombre claro, el rendimiento cómo no lo vamos a valorar, y mucho, el que salgan bien preparados, el darles, no lo mínimo, sino más de lo que se está exigiendo ahora mismo para que el año siguiente les sea más fácil. Pero para mí, lo más importante es el respeto y la buena convivencia en todos los aspectos. Lo que más valoro es la buena convivencia y, a partir de ahí, todo lo demás se ve favorecido.

- ¿Por qué crees, si eso es así, que existen actualmente tantos problemas para responsabilizarse de las Direcciones de los Centros de forma voluntaria?

No lo sé. Creo que si quieres presentarte, seas hombre o mujer, vas a tener siempre los mismos problemas, o no. No lo sé. Depende de cómo lo veas. Diferencias no existen.

- ¿Crees que se valora suficientemente por parte de los compañeros y compañeras del Centro, el hecho de ser Directora?

Yo pienso que cuantas más dificultades existen, sí. Ellos lo ven, son conscientes. Ellos bajan al recreo todos los días que les corresponden según las normas, pero el responsable de todos los recreos desde el primer día de curso, ellos lo dicen, es el Director; de todo lo que en el patio suceda, de todo lo que en cualquier lugar del Centro suceda (risas). Cuando ven a un padre alterado que viene a hablar, más horas fuera del horario... La primera en apuntarme a las distintas actividades soy yo, y eso se reconoce porque se ve que no escatimo esfuerzos. Eso, de cara a los compañeros, les da por decir: pues tiene la Dirección y, además, lo otro. Estoy contenta con la valoración que hacen de mi trabajo los compañeros.

- ¿Qué competencias o habilidades crees que son necesarias para ser una buena Directora? ¿Cuáles de estas competencias crees que son más valiosas?

En primer lugar, como suele decirse, tener mucha mano izquierda para llevar al compañero a hacer lo que se pretende y lo mejor para el Centro, pero sin imposición, porque nosotros, una de las dificultades de ser Directora es que hemos sido compañeros, y en cuatro días hemos estado igual que están ellos, que ahí es lo que veo yo un poco la diferencia con los antiguos Directores que yo conocí cuando empecé a trabajar; era Director porque se le había preparado para ello, no había venido al Centro como compañero, había venido para ejercer ese cargo. Aquí tenemos que partir de la base que hasta hace cuatro días eras un compañero más del Claustro: no puedes exigir lo que tú antes no has hecho. Cuando acepté el cargo, eso lo tuve muy claro: estoy hacía, esto es lo que puedo exigir; ni un milímetro más porque había visto en casos anteriores, no en este Centro, en otros, las protestas, las críticas de los que ocupaban la Dirección y querían lo que no habían hecho ellos, entonces, ahí lo tenías ya perdido. Hay que tener, efectivamente, mucha mano izquierda, escuchar mucho a los compañeros, consultar, pedir opinión y tomar decisiones adecuadas y razonarlas. Se un poco líder y tratar de quitar importancia a los problemas y evitar roces y buscar momentos que te permitan conocer a los compañeros como personas para favorecer un buen clima de trabajo, colaboración y respeto.

- Sobre la valoración sobre la participación de las mujeres en Equipos Directivos, ¿crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de Dirección de un Centro? ¿Por qué?

Puede que sí, entre compañeros mayores que no se han retirado, que están trabajando. Puede que lo vean como una labor más de un hombre.

- ¿Quiénes son mayoritariamente elegidos en un Centro para ocupar los cargos de Dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué crees que se produce este fenómeno?

Ahora mismo, yo creo que los hombres.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación (implícita o explícita) hacia las mujeres para acceder a los puestos de Dirección?

Siguen siendo mayoritariamente en todo los hombre, pero estamos viendo que las mujeres están ocupando cargos igual que ellos. Ahora mismo nos estamos acercando a la igualdad aunque existe, todavía, preferencia para elegir a los hombres, y en altos cargos lo estamos viendo que muchos más hombres que mujeres, pero creo que se está avanzando en ese sentido.

- ¿A qué atribuye el hecho de que haya más mujeres Secretarías que hombres Secretarios ocupando este puesto en los Centros escolares?

Aquí vienen preguntando muchos padres, viajantes de editoriales, gente de fuera, etc., por el Director. Te puedo decir que si vienen cien personas a lo largo del curso, sin saber nada de nosotros, por primera vez al Centro, a ver si va a haber plaza para el curso que viene, pues igual noventa o noventa y nueve preguntan por el Director. Y es que volviendo la vista hacia atrás, eran Directores todos; entonces, todavía queda eso ahí.

- ¿Crees que ser hombre es mejor, más adecuado, que ser mujer para desempeñar un cargo directivo? Si es así, ¿por qué?

No. Depende de la persona. Depende de la persona de ese hombre y de esa mujer; por el sexo, no veo yo que sea más adecuado. Será más adecuado si esa persona es más competente para ejercer ese cargo, pero por eso, no.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

No. Tareas domésticas..., en el caso mío, no, porque lo solucionas; buscas quien lo haga. Sí, insisto en cuanto se refiere a temas de enfermedad. Si uno de los dos tiene que quedarse en casa cuidando a un hijo, sigue siendo la mujer

- ¿Quieres añadir, por último, alguna cuestión que consideres importante dentro de lo que estamos planteando, de lo que estamos hablando?

Animar a las compañeras a presentarse para los cargos de Dirección y que no hay ninguna diferencia por el hecho de ser mujer. Si tienen capacidad e ilusión por el trabajo, por el hecho de ser mujer no hay ningún impedimento para que se presenten a los cargos. Llegará el día que seamos igual que los hombres.

- Muchas gracias por el tiempo que me has dedicado y por tu colaboración.

ENTREVISTA VCM

DATOS DE LA ENTREVISTA

Lunes 14 de Junio de 2004; Duración de la entrevista: 0:55:11

Identificación: VCM.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la dirección:

Responsabilidades familiares:

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Alumnado: . Profesorado: .

- ¿Qué es lo que te animó a presentarte para ser Directora?

Bueno; yo había sido anteriormente Secretaria y Jefa de Estudios con otra Directora, y la razón fue por darle un poco de continuidad a la tarea que estábamos haciendo entonces. Teníamos un proyecto en marcha que a mí me parece que era interesante para el centro y me apetecía continuar con él. Básicamente, eso es lo que me lanzó.

- ¿Cuáles eran tus expectativas acerca de la Dirección antes de asumirla?

Una continuidad; que el Centro siguiera funcionando en la línea que iba y acabar un trabajo que habíamos empezado, simplemente.

- ¿Qué circunstancias especiales concurrían en ese momento para planteártelo?

En el Centro no había un clima entre profesores demasiado bueno. Habíamos tenido un problema con la anterior elección a la Dirección. Había habido sus más y sus menos en cuanto a diferencias entre el profesorado, y el ambiente entre los compañeros no era demasiado bueno.

- ¿Tuvo algo que ver tu situación personal y/o familiar?

No; en absoluto, no me condicionó para nada.

- ¿Te resultó muy difícil la decisión de presentarte a esta tarea?

Pues, la verdad que sí. Sí lo pensé dada la situación en el Centro. Era duro porque había que seguir adelante con el proyecto y, además, tratar de calmar los ánimos en mucha gente.

- ¿Tuviste alguna dificultad especial para acceder al puesto de Directora?

No; problemas, ninguno; el encontrar, quizá un Equipo que me acompañara en la tarea; buscar las personas que podríamos hacer una tarea en común.

- ¿Han cambiado tus expectativas acerca de la Dirección después que han pasado un cierto tiempo y tienes una cierta experiencia desarrollando el cargo de Directora?

Esto cambia de continuo. Cada año, cada más, cada día, es diferente. Pero sí ha habido cambios: en cuanto al ambiente del Centro, está completamente relajado, el proyecto va siguiendo adelante, el colegio sigue en una línea que yo creo que es buena, vamos aumentando de alumnos..., la verdad que cambios sí que ha habido; ha habido muchos.

- Sobre tu experiencia personal en la Dirección, ya me has dicho que llevas prácticamente 5 años como Directora, la pregunta es, ¿Tuviste problemas para completar tu Equipo Directivo?

No. Por el hecho de ser mujer, no. Eso no se tuvo en cuenta en ningún momento. Por otras circunstancias, sí. El primer año fue en sustitución de la Directora; yo era Jefa de Estudios y la Directora cesó y el primer año, claro, es provisional y no tienes, todavía, visión de Equipo. Pero, luego, a partir de la candidatura oficial, por así decirlo, el segundo año de Dirección, pues no, no ha habido problemas.

- Tu Equipo Directivo, está formado por hombres, mujeres o es, más bien, un equipo equilibrado.

Sólo mujeres. Pero no porque yo haya elegido solo mujeres por ser mujeres, sino porque la mayoría del Centro somos mujeres.

- ¿En qué tipo de equipos te sientes mejor trabajando? ¿mixto? ¿Solo mujeres?

Yo siempre he trabajado muy bien con hombre; además yo siempre he dicho que entre mujeres tenemos otras cuestiones aparte que influyen en el trabajo en equipo normalmente, aunque no es el caso en este momento, pero a mí no me importaría si sugiera, dada la situación un equipo sólo de hombres o un equipo mixto, no tengo ninguna preferencia.

- ¿Cuáles son los aspectos que más te han compensado en tu etapa como Directora? ¿Y los que menos?

Ver crecer el colegio. El colegio tuvo una etapa de decaída de niños, de falta de matrícula y ahora mismo estamos creciendo muchísimo. Me ha compensado mucho ver como los niños van creciendo, también, y la relación con las familias que en estos momentos es bastante buena. Y peores, pues, la cantidad de trabajo; un trabajo excesivo, la cantidad de presiones externas que tienes, el que quieres hacer más y no puedes, bien por falta de recursos, bien por falta de apoyo..., eso es lo que más te hunde cuando miras hacia atrás.

- ¿Han cambiado tus relaciones con el resto de tus compañeros y compañeras del Centro desde que eres Directora? Si es así, ¿en qué sentido han cambiado?

Lo que son las relaciones personales, no han cambiado. Yo sigo siendo la misma persona, me gusta hablar con todo el mundo, escuchar a todo el mundo y tratar de llevarme bien con todos. Siempre hay personas con las que no empatizas, entonces cuando estás en un nivel diferente al de ellos, pues esas cosas como que están más presentes, no directamente...

- ¿Cómo te gusta ejercer la Dirección en el centro: de forma individual o colegiada?

La participación es imprescindible. Si somos un equipo, somos un equipo y no puedes actuar individualmente, a no ser que sea una situación muy, muy especial. Las decisiones tienen que ser consensuadas, habladas y analizadas, sobre todo.

- ¿Cuál de las dos formas cree que se relaciona más con el estilo que mejor se ajusta a su carácter?

La de Equipo.

- ¿Encuentras en tu Equipo Directivo el apoyo necesario para tomar decisiones de forma colegiada?

Sí, sí, sí.

- Normalmente, ¿encuentras dificultades para resolver los problemas de disciplina en el Centro por el hecho de ser mujer?

No tenemos ningún problema para ese tipo de cosas.

- En general, ¿crees que se acepta de la misma manera una orden proveniente de una mujer que de un hombre?

Parece que los hombres como que imponen más, pero a la hora de la verdad las mujeres mandamos mucho.

- ¿Cuáles son los principales problemas que encuentras actualmente en el desempeño del cargo?

La falta de recursos, la falta de apoyo de la Administración. Hay muchas veces que te encuentras vendido. Pides ayuda en un tema que no tienes claro y no te dan ninguna respuesta. La burocracia que frena es lo que más sentimos que nos falla. Los profes cuando no sienten ese apoyo se van quemando

- Desde tu punto particular de vista, ¿cuáles son las limitaciones más importantes que conlleva el ejercicio de la Dirección?

Desde el punto de vista familiar, depende cómo te lo plantees. Yo no he tenido ningún tipo de limitación porque cuando cogí la Dirección mi casa estaba ya muy estable, mis hijos eran autónomos con lo cual no dependían tanto de mí. Siempre he tenido a mi pareja que ha estado continuamente apoyándome y sufriendo esa parte de tiempo que yo no podía estar. Desde la familia no me he sentido nunca limitada. En otros aspectos, tampoco; me parece que he hecho lo que debía y podía en cada momento; no me he sentido coartada en ningún sentido.

- De todos los aspectos relacionados con la tarea de Dirección, ¿qué situación o situaciones te resultan más complejas de resolver en la práctica?

Quizá la relación con las familias porque es un tema que llevo muy de cerca: niños con problemas, niños absentistas, niños con necesidades educativas especiales, necesitas mucha relación con las familias y hay casos en los que esa relación familiar no se produce, y eso es lo que me crea más desazón porque no colaboran, y que luego te digan: no, no, la culpa la tiene el colegio. Me parece tan injusto... y lo que peor llevo yo en este curso.

- ¿Y dónde crees que están las causas de estas conductas tan significativas?

En la falta de colaboración de los padres.

- Cuando tienes problemas que normalmente te afectan como Directora del Centro, ¿buscas ayuda o asesoramiento? ¿A quiénes acudes?

Depende del tipo de problemas. Si es un problema del Centro, normalmente a mi Equipo. Si es un problema que nos supera, pues solemos hablar con la psicopedagoga del Centro que, a veces, parece nuestro paño de lágrimas. Depende de cada situación.

- ¿Te consideras una buena Directora? ¿En qué te basas?

Yo creo que buena, buena, buena, no hay nadie. Todo el mundo tiene sus fallos y todo el mundo tiene cosas que puede superar. Yo creo que he trabajado mucho por el Centro y que voy a seguir trabajando. Me he podido equivocar mucho; he podido hacer cosas bien y cosas mal; pero yo creo que bueno, bueno, no hay nadie.

- ¿Crees que las ocupaciones domésticas y familiares condicionan tu rendimiento profesional?

Yo pienso que no. Yo empecé a ejercer en los cargos directivos con mis hijos ya muy mayores y en mi casa siempre ha habido una colaboración compartiendo tareas.

- ¿Te preocupa el tiempo que inviertes en el centro en detrimento de otras ocupaciones, actividades, ratos de ocio, etc.?

Hay momentos en que sí porque la Dirección exige muchas horas: horas de Centro y horas de casa. Hay veces que dices: yo me podría haber ido al cine y estoy aquí acabando un proyecto. Pero, realmente, tampoco me crea mucho problema. Creo que sé separar mi trabajo de mi actividad personal, y si no puedo hacerlo en un momento, lo hago en otro. Nunca me he privado de hacer algo por dedicarme al centro. He sabido compaginar una cosa con otra.

- ¿Cómo es tu reparto semanal de las tareas de dirección que te corresponden entre: administración, liderazgo pedagógico, contacto con familias, alumnos, profesores, información, control, representación, etc.?

Creo que eso no se puede establecer porque en un Centro las cosas surgen y hay que atenderlas. No hay un horario definido para cada cosa aunque sí se suele dar prioridad a determinadas cosas. Ahora mismo, si viniera una familia con una urgencia, prioritaria era la familia, o el niño o la necesidad. Las horas de clase no estoy para nadie. El resto de las horas están repartidas con las familias, con el Equipo de orientación, reuniones con trabajadores sociales de la zona, programa de absentismo, control de alumnos, programa madrugadores, compensatoria... Un reparto exacto, exacto, no se produce. Las tareas burocráticas también llevan tiempo, pero el mayor tiempo se lo dedicamos a las familias porque la cercanía con las familias hace todo en el centro.

- ¿Volverías a presentarte para ser nuevamente Directora?

Estoy en esta tesitura ahora mismo y no sé qué contestarte; probablemente, sí.

- ¿Qué es lo que más te ha enseñado a ser Directora?

A tener otra visión de la profesión. Todo el mundo debería pasar en algún momento por este cargo. Que hay que delegar funciones en el Equipo. Tú tienes una visión global, y el profe, de aula

- Si tuvieras que dar un consejo a una mujer que está dudando si acceder, o no, a la dirección, ¿qué le dirías?

Que valore, si personalmente va a ser capaz de... sobre todo teniendo en cuenta su vida personal.

- Las preguntas que te voy a formular a continuación, giran en torno a las tareas de Dirección. En este sentido, ¿qué aspectos crees que son los principales en la labor de Dirección de un Centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del Centro, coordinación pedagógica, algún otro que consideres relevante?

Lo primero, coordinación pedagógica, gestión, buen clima, todos son valores muy importantes. Depende de la situación de cada Centro. Cada uno en su momento y en su contexto.

- ¿Por qué crees, si eso es así, que existen actualmente tantos problemas para responsabilizarse de las Direcciones de los Centros de forma voluntaria?

Yo creo que los equipos directivos están sobrecargados de responsabilidades y de trabajo. Ese afán de lucha y de superación se ha perdido; estamos un poco quemados y muy poco apoyados por la Administración y por los compañeros en determinados momentos.

- ¿Crees que se valora suficientemente por parte de los compañeros y compañeras del Centro, el hecho de ser Directora?

Yo creo que no. Oyes el comentario de "Total para lo que hacéis". Las horas de despacho son horas de trabajo. No se valora realmente porque no se conoce o porque los Equipos no lo contamos.

- ¿Qué competencias o habilidades crees que son necesarias para ser una buena Directora? ¿Cuáles de estas competencias crees que son más valiosas?

Sobre todo tener una buena relación con los compañeros, tener muy claro lo que tú pretendes; que las ideas sean aceptadas por la mayoría de los compañeros y que sean adecuadas para el entorno en el que estás trabajando. Tener claridad de ideas y compartirlas con el apoyo del Claustro. Siempre viene bien saber escuchar porque en ti van a descargar los problemas docentes. Saber analizarlo y saber dar respuestas.

- Sobre la valoración sobre la participación de las mujeres en Equipos Directivos, ¿crees que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de Dirección de un Centro? ¿Por qué?

Yo creo que a las mujeres no nos impiden nadie nada. La que no lo hace es porque no quiere.

- ¿Quiénes son mayoritariamente elegidos en un Centro para ocupar los cargos de Dirección, hombres o mujeres? ¿Por qué crees que se produce este fenómeno?

Los hombres, pero porque son más decididos a la hora de presentar una candidatura voluntaria.

- ¿Por qué crees que se ha producido, afortunadamente, esta situación?

Quizá la imagen que tenemos de autoridad. Parece que la figura de un hombre representa más aspectos intelectuales, no va a tener baja por maternidad, etc.

- ¿Crees que existe algún tipo de discriminación (implícita o explícita) hacia las mujeres para acceder a los puestos de Dirección?

En la escuela, yo creo que no; mayoritariamente somos mujeres. En otras empresas, posiblemente, sí.

- ¿Crees que hay pocas mujeres en los Equipos Directivos? Si es así, ¿a qué atribuyes este hecho?

Cada vez veo más mujeres.

- ¿A qué atribuye el hecho de que haya más mujeres Secretarías que hombres Secretarios ocupando este puesto en los Centros escolares?

Por el hecho de que de siempre la mujer ha sido secretaria y el hombre, jefe.

- ¿Crees que ser hombre es mejor, más adecuado, que ser mujer para desempeñar un cargo directivo? Si es así, ¿por qué?

Para nada.

- ¿Crees que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

No deberían. Si estás organizada personalmente, no. Aunque hay veces que sí que influyen

- Muchas gracias por el tiempo que me has dedicado y por tu colaboración.

ENTREVISTA LMV

DATOS DE LA ENTREVISTA

Jueves, 1 de Abril de 2004 Duración de la entrevista: 60 m.
Identificación: LMV

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: 16 años
Tiempo de ejercicio en equipo directivo (Jefa de Estudios): un año.
Responsabilidades familiares: sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Secundaria: Colegio concertado en ciudad
Alumnado: 746 Profesorado: 52 mujeres y 2 hombres.
Equipo directivo: tres componentes. Directora, Secretaria, Jefa de Estudios

- ¿Razones por la que es usted Jefa de Estudios?

Por la confluencia de una serie de factores externos (Fallecimiento repentino del Jefe de Estudios y Enfermedad de la persona, desde mi punto de vista, adecuada) y por la consideración de la Directora de afinidad cultural y competencia para el desempeño de dicho puesto.

La situación de crisis determina que, además, asuma dos tutorías y 21 horas de clase, lo cual incrementa notablemente mi carga de trabajo. Sin embargo, en este momento, me encuentro muy motivada, tanto por la confianza depositada por el centro en mí, como por sentir que saldo una deuda de gratitud con dicho centro.

- Se podría decir que es la necesidad del centro lo que te impulsa a aceptar el cargo?

Efectivamente, así ha sido, sin embargo mi miedo ante el puesto se ha visto contrarrestado por el apoyo constante de la dirección tanto en consultas sobre decisiones críticas como en actuaciones improvisadas. La jefatura de estudios requiere iniciativa y experiencia y yo estoy adquiriendo ambas cosas

- ¿Cuál es el mayor problema con el que te has encontrado?

La interacción con compañeros. En principio han mostrado cierta resistencia a aceptar mi nueva situación en la jerarquía: Soy la última contratada, aunque mi puesto sea fijo. ¡Bueno! son situaciones que voy manejando cada vez con más soltura, aunque en algunos casos, muy pocos, haya tenido enfrentamientos que hubiera preferido evitar. Entiendo que forma parte de mi trabajo.

- ¿Y el mayor beneficio?

Los aprendizajes que voy haciendo. Nunca hubiera creído que pudiera plantearle a una compañera problemas de negligencia con la facilidad que lo he hecho... ¡Es una situación complicada! Aunque reconozco que sin el apoyo de la dirección me hubiera sido difícil.

Otra experiencia, para mí compleja, fue resolver un problema en el que 5 chicos habían rayado el coche de una profesora. Todos lo negaban, pero se complicó mucho cuando llamamos a los padres y lo negaban también.... Finalmente, conseguimos que los niños confesaran delante de sus padres... y esto constituyó el inicio de la solución del problema..... ¡cómo ves, esto es una labor de investigación!

Se hace de todo... y esto contribuye a que aumente tu seguridad y disminuyan los miedos..... Por otra parte, es interesante, el aumento de sueldo..... Yo tengo que mantener dos hijos

- ¿A lo largo de tu experiencia en centros has observado diferencias entre hombres y mujeres a la hora de dirigir?

La plantilla del centro actual está compuesta casi exclusivamente por mujeres y los dos hombres que hay no ocupan puestos directivos. Desde mi punto de vista, el sexo no creo que influya en la competencia directiva. Generalmente, y he estado en muchos centros como interina, he sido dirigida por mujeres, quienes han mostrado una capacidad profesional alta, aunque considero que estaba en función más de su disponibilidad horaria (Solteras) y de rasgos como responsabilidad y dominancia que de variables atribuidas al género. Si comparo con la dirección de hombres, no he visto diferencias en el ejercicio de la misma. Mi actual directora es artífice no sólo de una gestión de centro más que correcta, sino que ha sabido, además, resolver situaciones de crisis con la diplomacia propia de quien ostenta un puesto directivo, consiguiendo la colaboración de padres, alumnos y especialmente de subordinados. Ejerce una dirección colegiada, al igual que los distintos directores/as que he tenido

- En relación a tu núcleo familiar ¿Qué cambios ha producido el incremento de horario?

La jefatura de estudios- hay que trabajar, a veces, hasta tarde- supone que los hijos, algunas veces, estén solos. Ellos se han dado cuenta y, ahora, hacen todas las tareas de casa. Son conscientes de que yo no puedo. Reconozco que cuando tenía sólo que dar clase, yo les hacía todo, aunque estuviera siempre quejándome. En este sentido, ha sido muy beneficioso para ellos.

- Voy a hacerte una observación para ver qué piensas de ello, tú que has pasado por los estados de casada y viuda. Operativamente, en varios casos, yo he visto que las mujeres hablan de "cargas familiares" para referirse a los hijos, cuando tienen pareja y, sin embargo, estos mismos hijos son un factor de motivación laboral cuando no la tienen

Pues....ahora que lo dices, es verdad. En mi caso, me quejaba mucho más cuando estaba mi marido, trabajando mucho menos; ahora, ni me lo planteo.... Si entra otro salario en casa, es verdad que no necesitas trabajar tanto..... a lo mejor, te quejas de aquellos que tienen menos culpa... De todas formas, yo era muy quejica... las mujeres nos quejamos mucho

- Continuando con el tema, después de este paréntesis ¿Hasta qué punto han sido satisfechas tus expectativas?

No esperaba nada y me ha encontrado con que me agrada saber que puedo responder, la confianza de la dirección, la autonomía de mis hijos, los aprendizajes que estoy haciendo, y la consideración organizacional y social del puesto. De todas formas, no sé si continuaré el próximo curso. No es lo mismo dar 6 horas de clase y ser J. de E., como ocurre en la Pública y que tienes tiempo suficiente para todo que la situación en la que estoy yo ahora. Aunque sé que esto es una situación coyuntural

- ¿Por qué crees tú que hay más hombres directivos?

Como te he dicho antes, yo me he encontrado casi siempre con mujeres, pero creo que la disponibilidad horaria y el incremento salarial serían las razones por las que los hombres se presentan más a cargos de dirección. La mujer, hoy por hoy, sigue ocupándose de las tareas de casa. A mí, por ejemplo, me preocupa el estudio diario del pequeño, aunque, hasta ahora, no haya visto ninguna repercusión en su rendimiento académico...y cosas como éstas, hacen que me piense el puesto para el próximo curso

ENTREVISTA LMM

DATOS DE LA ENTREVISTA

Martes, 26 de mayo de 2003 Duración de la entrevista: 60 m.
Identificación: LMM

DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: 20 años
Tiempo de ejercicio en equipo directivo (Jefa de Departamento de Economía): 3 años.
Responsabilidades familiares: sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Secundaria: IES en ciudad
Alumnado: 500. Profesorado: 50 mujeres y 2 profesores.
Equipo directivo: tres componentes. Directora, Secretaria, Jefa de Estudios

- Razones por la que es vd. Jefa de Departamento

Por distintos motivos. En el primer caso, me tocó por rotación, en el segundo, quería obtener puntos que me permitieran un traslado y en el tercero, porque se inauguraba el Departamento conmigo.

- Te gustaría ser Directora del centro

No, no me atrae ninguna de las características del puesto...y, el dinero no lo necesito

- ¿Por qué crees que hay más hombres directores que mujeres?

En general, las mujeres presentan menos dificultades para asumir puestos de responsabilidad intermedia pero, cuando se trata de una responsabilidad alta, he observado que factores como la edad, por ejemplo, parecen mezclarse con el género para convertirse en obstáculos insalvables. Ocurre, actualmente en mi centro: Hay cuatro mujeres sobradamente competentes para el cargo pero ninguna lo quiere, y todas dicen lo mismo: Estamos demasiado cansadas para aprender habilidades y destrezas nuevas. Este fenómeno no se plantea en el hombre, lo que hace que piense que las mujeres no quieren presentarse, primero porque tienen que ocuparse de los hijos, y, posteriormente, porque están cansadas.

- ¿Qué diferencias has visto entre hombres y mujeres a la hora de dirigir?

Nunca ha tenido una mujer directora; siempre, han sido hombres. Yo creo que la competencia directiva es independiente del género. Se realizan tareas inherentes al puesto y que pueden ser desempeñadas igualmente por

hombres y mujeres. Considero, de todas formas, prioritaria la seguridad en el ejercicio de sus funciones, así como la seriedad en el desempeño del puesto, en el sentido de transmitir una imagen que sirva de referencia al alumnado. Tengo la impresión de que la mujer, quizás, fuera más dialogante que el hombre. Me gustaría una dirección femenina, para poder comparar y, sobre todo, para que fuera un modelo a seguir por otras mujeres.

- ¿Cuáles crees tú que son las razones por las que se quiere la dirección?

Las mayoría de los directores acceden al puesto por status, motivos económicos, puntos para concurso de traslados....Nunca he visto a nadie que se plantee un proyecto educativo y quiera llevarlo a cabo. Si he observado que los equipos que se designan, después, son mixtos. En ellos, la mujer se compromete a hacer algo y se implica de forma más activa que el hombre, quien suele manejar muy bien los mínimos. Probablemente, esta diferente forma de implicarse se deba al hecho de que existen distintos baremos para medir la competencia profesional de una y otro.

- ¿Por qué crees que se presentan más los hombres que las mujeres?

Tal vez, las distintas formas en que se interpreta, por parte del hombre y la mujer, la responsabilidad, sea la principal variable disuasoria a la hora de presentarse a elecciones a Dirección de Centro. La mujer conoce que, de asumirlo, se volcará en el trabajo, con la finalidad de responder activamente al objetivo del puesto y obtener resultados, mientras que el hombre conoce que los resultados van asociados, en gran parte, al género, y, por tanto, no le supone demasiado esfuerzo.

- ¿Te presentarás alguna vez?

No; pero por cuestiones de personalidad, yo no sería capaz de resolver el puesto como quisiera, soy demasiado perfeccionista

- Y si tuvieras que seleccionar a alguien ¿tendrías en cuenta el género?

No; A la hora de seleccionar, el género sería una variable secundaria a características intrínsecas a la dirección. Votaría a aquella persona que fuera más capaz de desempeñar el puesto en consonancia con mis expectativas.

ENTREVISTA LMD

DATOS DE LA ENTREVISTA

23 de Marzo 2003; Duración de la entrevista: 1h

Identificación: LMD

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Casada, 2 hijos, 21 y 23 años

Diplomada en Magisterio

30 años en enseñanza, 12 de ellos como Directora

DATOS DEL CENTRO

Centro concertado, de Infantil a 2º de Bachillerato.

- ¿Cómo accede usted a la dirección del centro?

Me lo propone, inicialmente, el propio colegio al igual que sucede en las siguientes reelecciones. Considero que valoran mi capacidad de trabajo, mi asunción de la cultura educativa del centro - yo estudié aquí siempre-, mi sentido de la organización y tengo facilidad para establecer relaciones con alumnos, padres, profesores, orden y Delegación de E. Y C.

- ¿Y cuál es el atractivo actual?

La dirección me permite llevar a cabo un proyecto pedagógico , otorgándote las herramientas que posibilitan un funcionamiento distinto. Esto es inviable desde otra posición

- El hecho de ser mujer ¿ha incidido sobre el desempeño de tus funciones?

No; el centro ha sido tradicionalmente femenino. Sin embargo, si he observado, en reuniones intercentros, la diferencia entre directores y directoras. Las directoras acatan e implementan mucho mejor la normativa, mientras que los directores tienden a eludirla, consiguiendo, incluso de la Dirección Provincial, una rentabilidad mayor, que fundamentada en el género, y lejos de obedecer a argumentos racionales, se basa en el estereotipo "Los hombres piensan, las mujeres cumplen muy bien con su obligación, que, por supuesto, no es pensar"

- ¿Crees que hay estilos de dirección diferentes en función del género?

Puede ser..., pero aún más, dependiendo de valores, creencias, carisma....se construyen culturas que pueden adaptarse más a alumnas o a alumnos; quiero decir, que sería más determinante el género de los alumnos. Así, el progreso de centros diferenciados por sexos a centros mixtos, determina que los colegios tradicionalmente masculinos se dulcifiquen y los tradicionalmente femeninos -este es el caso- se endurezcan, con un efecto secundario a contrarrestar: la diferente madurez entre chicos y chicas está suponiendo un serio perjuicio para los chicos. La dirección trata de que la razón H/M en profesorado sea similar a H/M en alumnado como primer paso para reducir el problema.

- A lo largo de tu trabajo como directora ¿A qué problemas te has enfrentado?

Para mí, es más fácil dirigir ahora que antes, no tanto por cuál sea el género de los profesores, como por la evolución social y un perfil de profesorado más competente.

- ¿Te plantea dificultades dirigir hombres?

A veces se ven resistencias a que les dirija una mujer

- ¿Cómo lo resuelves?

Utilizo el clásico mecanismo de hacer como que la idea sale de ellos.

- ¿Y las mujeres?

Es diferente, yo creo que la búsqueda del éxito del equipo, conlleva el éxito de cada una de las integrantes; existe una mayor predisposición a considerar el éxito del centro, nuestro éxito

- ¿Qué ha supuesto para ti dirigir?

Desarrollo personal, un enriquecimiento profesional enorme, amplitud de perspectivas y, especialmente, intercambio comunicacional con mucha gente, dentro y fuera del centro

- A lo largo de tu trabajo como directora ¿A qué problemas te has enfrentado?

Para mí, es más fácil dirigir ahora que antes, no tanto por cuál sea el género de los profesores, como por la evolución social y un perfil de profesorado más competente.

El mayor problema con el que me he encontrado es la dificultad que supone asumir que lo que tú crees que es bueno para los alumnos, puede no ser respaldado por nadie. Jornada continua, por ejemplo.

- ¿Te cuesta trabajo tomar decisiones?

No; la toma de decisiones suele ser conjunta. Aquí tenemos estructuras de asesoramiento: Reunión trimestral de directores y directoras de Centros, Intercambios con centros de distintas órdenes, Asesoramiento dentro de la misma orden e, incluso, la Inspección de la Dirección provincial. La decisión que se adopta, es una decisión avalada

Se ha observado un número muy bajo de directoras en relación al nº de trabajadoras en el ámbito escolar ¿A qué crees que se debe esto?

Existe una menor implicación de la mujer en puestos de responsabilidad, atribuible tanto a una menor disposición de ella misma, que se siente mejor, todavía, en la esfera familiar, como a la mejor imagen percibida por el sistema social de un hombre al frente de un colegio. La figura del Director tiene aún mucha mayor aceptación social entre las familias. Les da más seguridad

- ¿Cómo animarías a una mujer a dirigir?

Es una experiencia que merece muchísimo la pena, que es perfectamente compatible con el rol familiar, y que requiere: Tener una idea, detectar otros que la puedan compartir y llevarla a cabo con ellos; Querer, Saber y Poder.

ENTREVISTA LMH

DATOS DE LA ENTREVISTA

12 de mayo 2003; Duración de la entrevista: 1h

Identificación: LMH

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Casada, 2 hijos

Licenciada en Filología Hispánica, comienza como tutora en UNED, 1981. En 1990 accede a colegio privado, hoy concertado, para dar clase de Lengua Española. En 1996, imparte, además, Francés, Procesos de Comunicación, Clases de apoyo y Atención a la Diversidad, de forma absolutamente intuitiva.

DATOS DEL CENTRO

Centro concertado, de Infantil a 2º de Bachillerato.

- ¿Ha ocupado alguna vez un puesto de responsabilidad en la enseñanza?

Nunca puesto que nunca ha existido, en las organizaciones en las que he impartido clase la posibilidad de que una mujer, de forma voluntaria, pudiera presentarse a un cargo directivo. De hecho, es en este curso en el que, por primera vez, se impone, a dedo, el nombramiento de dos mujeres. En general, el centro adopta una actitud paternalista ante la mujer profesora, considerando que ésta tiene que ocuparse de la casa, y, "liberándola", por tanto, de tareas que puedan sobrecargarla.

- ¿cómo te gustaría que fuera la dirección?

Yo creo que la dirección exige capacidad de escucha, claridad en lo que se quiere y cómo se quiere, tolerancia, aceptación de la crítica y disponibilidad para acceder. Variables, desde su punto de vista, inherentes a educación, talante...pero no asociadas al género del sujeto directivo/a.

- Hablando de género ¿podría ser un factor determinante?

No debería determinar la elección por parte de subordinados. Sin embargo, yo he observado, a lo largo de mi experiencia, en clases de 12-18 años, en un contexto de coeducación, que siempre, para roles que implican capacidad de decisión, chicos y chicas consideran que van a estar mejor representados por un chico. Es posible que esto sea consecuencia tanto de la educación familiar recibida como de una coeducación un tanto aparente. Cuando definen espontáneamente grupos, son homogéneos; es difícil mezclarlos, si exceptuamos el final de la adolescencia.

No creo que haya variaciones esenciales en el ejercicio de la dirección asociadas al género. Sin embargo, es posible que, en cuanto a formas –café, plantas- se puedan detectar presencias femeninas.

- ¿Crees que existen distintas formas de dirigir?

En comunicación se observa ya la eficacia de la mujer en relación a la torpeza masculina. Sin embargo el impacto del varón en el receptor/a es todavía muy superior en cuanto a facilidad para estimular la acción

- ¿Qué cualidades le pedirías a un director/a?

Si tuviera que votar elegiría sujetos/as activos, tolerantes, con sentido del humor, a fin de contrarrestar las tensiones que surgen de la dirección, pacientes y con habilidades diplomáticas.

- Se ha observado un número muy bajo de directoras en relación al nº de trabajadoras en el ámbito escolar ¿A que crees que se debe esto?

Los hombres se presentan a direcciones porque satisfacen vanidad, status social, poder, dinero..., variables, todas ellas, de éxito en esta sociedad conservadora que vivimos. La mujer sigue, sin embargo, atrapada en las características tradicionalmente asociadas al género: dependiente, victimista, sin saber muy bien lo que quiere, ama de casa.....para que una mujer pudiera decidir en el ámbito del trabajo, el estado debería implicarse en las tareas anexas (Guarderías, por ejemplo) ya que sino no puede con los mil roles que desempeña.

- ¿Te presentarías a directora?

No; yo soy impulsiva, nada diplomática...no tengo ninguna de las cualidades que te he dicho anteriormente, además, yo valoraría, especialmente propuestas y objetivos en consonancia con las exigencias educativas del alumnado....y esto no resulta políticamente correcto

ENTREVISTA BAE

DATOS DE LA ENTREVISTA

Martes 3 de Febrero de 2004.

Identificación BAE.

DATOS DE LA ENTREVISTADA

Tiempo de ejercicio de la profesión: 22 años.

Tiempo de ejercicio de la dirección: 8 años.

Casada

DATOS DEL CENTRO
Instituto de Educación Secundaria
400 alumnos y alumnas. 70 profesores y profesoras.

- ¿Te presentaste tú al cargo de dirección?

Me presente por la curiosidad de comprender como funciona realmente el sistema y verificar mis propias capacidades

- ¿Cuáles eran sus expectativas al presentarse al cargo?

No tenía unas expectativas particulares y no había situación particular para planteárselo. Tenía ganas de cambiar y de tener más responsabilidades

- ¿Han cambiado sus expectativas acerca de la dirección después de este tiempo?

Las expectativas han cambiado por que me di cuenta de que no se puede todo lo que yo esperaba a causa del sistema. Mi actitud ha cambiado mucho debido a ello

- ¿Tuvo problemas para completar su equipo directivo?

No tuve problemas para completar el equipo trate de formar un equipo equilibrado con paridad entre hombres y mujeres, considero que es mas fácil trabajar así

- ¿Cuáles son los aspectos que mas le han compensado como directora y los que menos?

Las relaciones con los demás son una buena compensación y el poder cambiar situaciones negativas.

- Han cambiando las relaciones con los demás profesores y profesoras?

Las relaciones con los demás si han cambiado en el sentido de tener más paciencia, ser más comprensiva, coger mas distancia de las situaciones.

- ¿Cómo le gusta ejercer la dirección en el centro de forma colegiada o individual?
¿Encuentra apoyo en su equipo?

Prefiero de forma colegiada. Si encuentro apoyo, pero no siempre ha sido así. Ha veces no se puede contar con la gente.

- ¿Normalmente encuentra problemas para resolver cuestiones de disciplina en el centro?

No, no encuentro problemas para resolver cuestiones de disciplina en general. Hay que ser directas y justas y no dejar que la situación se degrade.

- En general ¿Cree usted que se acepta de la misma manera una orden proveniente de una mujer que de un hombre?

En mi caso las personas aceptan la orden de una mujer de la misma manera, pero esto es verdad en el mundo académico de la enseñanza. Es mucho más difícil que esto ocurra en el mundo de la empresa o el comercio.

- ¿Cuáles son los principales problemas con los que se encuentra actualmente en el desempeño de su cargo?

Los problemas principalmente estas ligados a la rigidez del sistema y la reglamentación que impone. A veces hay que encontrar formulas nuevas para conseguir los objetivos y no enfrentarse a esta rigidez.

Los problemas más difíciles no son los alumnos o el profesorado, son las órdenes que provienen de arriba que no tienen en cuenta las dificultades de los Centros.

- ¿Se considera una buena directora? ¿En que se basa?

Es difícil saber si una es buena directora. Se puede juzgar viendo si las cosas cambian y los problemas son resueltos, si no hay demasiadas divergencias y los problemas son resueltos.

- ¿Cree que las ocupaciones domesticas y familiares condicionan su rendimiento profesional?

Las ocupaciones familiares ayudan a distanciarse un poco, a tener los pies en el suelo y recordar que la vida profesional no es todo.

¿Le preocupa el tiempo que invierte en el centro en detrimento de otras ocupaciones o actividades?

Invierto demasiado tiempo en el centro y me queda poco tiempo para el resto.

- ¿Cómo es su reparto semanal de tareas de dirección?

Las tareas que toman más tiempo son las tareas administrativas. Dejan poco tiempo para las relaciones con los profesores o los alumnos.

- ¿Volvería a presentarse al cargo de directora?

No estoy segura, hay un 50% de probabilidad

- ¿Qué es lo que mas le ha enseñando el ser directora?

Lo que mas he aprendido es la necesidad de tomar distancia cuando se tienen que tomar decisiones He aprendido a pensar con claridad a no mezclar los problemas

- Si tuviera que dar un consejo a una mujer que esta dudando en acceder o no a la dirección, ¿que le diría?

Que analice que es lo más importante para ella. Se obtienen muchas satisfacciones personales, pero no se tiene tiempo para si mismo. Si esta preparada o le compensa renunciar a ese tiempo, adelante.

- ¿Qué aspectos cree que son los principales en la labor de dirección de un centro, gestión, buen clima, rendimiento del alumnado....?

La mas importante en un Centro es el buen clima general y llegar a un consenso lo mas amplio posible sobre los objetivos

- ¿Por qué cree que existen tantos problemas para responsabilizarse de los centros de forma voluntaria?

Existen problemas para responsabilizarse en los centros por que se exige mucho a las directoras o directores aunque haya un equipo. Hay muchos problemas a solucionar y es mucha la responsabilidad. Uno siempre esta en primera línea. También debido a que hoy día la sociedad no considera la escuela como importante, no la valora, no respeta a esta institución.

- ¿Que competencias y/o habilidades cree que son necesarias para ser una buena directora?

Las que yo considero mas importantes son: la comunicación, saber comunicarse con las personas, la disponibilidad y adquirir competencias administrativas

- ¿Cree que las visiones mas tradicionales impiden a las mujeres acceder a puestos de dirección de un centro?

No es por que las mujeres piensan que no es un trabajo de mujer, es porque lleva mucho tiempo y ellas ya tienen muchas responsabilidades: La responsabilidad de las tareas domesticas y de la familia influyen mucho en la decisión de ocupar un puesto directivo.

Pero también es muy importante que existe una tradición masculina respecto al poder y a las mujeres se las deja de lado por que no muestras ese mismo interés por acceder al poder.

- ¿Cree que existe algún tipo de discriminación (implícita o explícita) hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?

La mujer tiene que demostrar ser dos veces mejor que un hombre para obtener el puesto. En los Centros grandes e importantes hay gran resistencia de las elites masculinas. Si acceden mujeres son pocas y son simbólicas.

Transcripción de los grupos de discusión más significativos

A continuación transcribimos literalmente los grupos de discusión más significativos que se han realizado en esta investigación. Todos los grupos de discusión han sido digitalizados en archivos de sonido, en formato wav, que pueden ser leídos en prácticamente todos los ordenadores con el programa *Windows Media Player* o cualquier otro programa similar. Estos archivos se han pasado a formato cd-rom y se acompañan, al igual que las entrevistas, como anexo a esta investigación.

GRUPO DE DISCUSIÓN VGD

DATOS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Viernes 27 de Febrero de 2004; Duración del grupo de discusión: 1:13:00

Identificación: VGD.

DATOS DE LAS PARTICIPANTES

Invitamos a cinco Directoras. Finalmente, asisten cuatro. La persona ausente justifica su imposibilidad de participar en el grupo de discusión por tener que realizar un viaje familiar. Por tanto, el grupo queda definitivamente formado por cuatro Directoras de otros tantos centros de Educación Primaria (con unidades de Educación Infantil) situados en diferentes barrios de la misma ciudad, lo que nos proporciona una visión de conjunto representativa y muy interesante, dada su ubicación geográfica bien diversificada. Todas se conocen entre sí ya que participan en reuniones de Directoras y Directores de centros escolares. El grupo se completa con la asistencia de dos investigadoras y un investigador del equipo.

Para fijar las intervenciones de las personas componentes del grupo de discusión, y a efectos de clarificar sus aportaciones, en adelante utilizaremos las siguientes identificaciones:

- D1 Colegio Público V.A. 14 años de Directora (voluntaria y convencida).
- D2 Colegio Público I.laC. 20 años Directora en el medio rural. Actualmente, y para este mandato, ha sido nombrada por la Inspección hace 5 meses.
- D3 Colegio Público G.deC. 14 años en la Dirección (convencida. Se volvería a presentar)
- D4 Colegio Público M.deC. Primero fue Jefa de Estudios; se responsabilizó de la Dirección.

SÍNTESIS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

- La tarea del grupo de discusión se desarrolla en un ambiente agradable y distendido. Comprobamos que, en casi todas las respuestas, existe un índice de coincidencia muy elevado: todas son Directoras; están muy preocupadas por dinamizar el centro; destacan la conveniencia de profundizar en el tratamiento de los aspectos pedagógicos, y consideran fundamental mejorar el ambiente de convivencia en sus respectivos centros.
- En la composición de sus equipos directivos, la figura masculina está presente en todos. Los hombres, dicen, "dominan todos los aspectos burocráticos y llevan los papeles estupendamente", aunque hay que reconocer que "tienen menos habilidades sociales que las mujeres".

- Están prácticamente de acuerdo en afirmar que “una Directora dirige mejor un centro porque tiene más habilidades sociales y resuelve mejor los conflictos por su paciencia y sensibilidad”. Están convencidas que las madres prefieren mujeres al frente de los centros “porque les da más confianza dejar a sus hijos con otra madre que entiende si se ponen malos o necesitan algo”.
- A todas las liga una circunstancia favorecedora para el ejercicio de la Dirección: tienen los hijos mayores y tiempo para dedicarse al centro. Consecuentemente, volverían a presentarse para ejercer la jefatura del centro. Unánimemente se sienten muy valoradas por sus compañeros, sus propias familias y por los padres de los niños de sus centros. El apoyo que reciben de sus maridos lo valoran positivamente.

Tras unas primeras palabras de saludo y agradecimiento, se dan unas breves indicaciones para las intervenciones que se vayan produciendo y, a continuación, la primera pregunta para abrir el diálogo:

1ª ¿Qué os animó a presentaros a la Dirección?

D 1. Lleva 14 años de Directora. Se presentó de forma coyuntural. Todo el profesorado del centro eran mujeres. Fue de manera accidental. “Hemos seguido haciendo cosas desde ese día, y hoy sigo ya que los hijos son mayores y no te necesitan tanto. Dispongo de tiempo y puedo dedicarme, ya que la Dirección exige tiempo y no se puede emplear solamente las 5 horas que tenemos asignadas. En realidad empleamos muchas más”.

D 2. “Yo fui nombrada, no me presenté. Había estado antes 20 años de Directora en el C.P de Quintanilla. Al poco de llegar al centro en el que me encuentro actualmente, había que proceder al nombramiento de un nuevo Director. La Inspección valoró mi currículo y me nombró Directora. Lo pensé detenidamente, y llegué a la conclusión de que en estos momentos en que mis hijos ya son mayores y, lógicamente, dispongo de muchas tardes, podía dedicarme a las tareas de Dirección que, por otra parte, siempre me han gustado; todo ello, claro está, unido a las inquietudes que tienes y convencida de que puedes mejorar cuestiones del centro, fue lo que me animó a aceptar”.

D 3. “A mí me empujaron en casa; el marido, el que más. Además del ánimo familiar, la situación del centro era compleja. Se había llegado a un nivel de conflictividad tal, que en el Claustro había profesores que no se dirigían la palabra, y pensé que ese ambiente no era muy educativo. Me animaron la familia, como he dicho, y otros profesores del centro. Nunca me había planteado presentarme a tales berenjenales. Ahí estamos y, una vez que me decidí, he intentado, por todos los medios, aportar todo lo que he podido al centro, apoyada por mi equipo”.

D1. “Yo creo que la mujer, lo he comprobado en todos los grupos que he estado, controla mejor las situaciones de convivencia. Es más diplomática para la convivencia y consigue que el ambiente sea más cordial”.

D3. “Tenemos más mano izquierda”. Cuando yo llegué al centro había profesores que llevaban 25 años allí y tenían muchos problemas de relaciones. A primera vista, cuando llegué al centro de nuevas, no parecía que hubiera tensión, aunque sí existían grandes enemistades, que se vio, claramente, cuando otro compañero se presentó a la Dirección surgiendo conflictos que se veían venir de lejos. Se veía que los enfrentamientos venían de atrás. Se dejaron de hablar”.

D1. Animan las mujeres para que te presentes. En mi colegio pasa lo mismo

D3. “A mí, el ánimo que me daban es que necesitaban savia nueva. Llegué al colegio con 24 años”.

D.4. “La primera vez, me pasó algo parecido a lo que estáis contando; no quería ser Directora. Estuve antes de Jefa de Estudios con el anterior Director. Me sirvió de mucho; me veía con poca experiencia de gestión. Ahí aprendí a tratar a compañeros y a padres. Luego acepté el cargo a la Dirección en momentos en que los compañeros que ejercían en la Segunda Etapa se iban a Secundaria; entre ellos estaban el Director y el Secretario con los que pude estar 2 años y pude coger experiencia antes de que se fueran. Valoro muy bien el haber

empezado por Jefa de Estudios. Cuando ellos se marcharon ya estaba más preparada para asumir la Dirección del centro”.

D.3. *“En un primer momento me propusieron ser Jefa de Estudios, pero me presenté directamente a la Dirección, y me alegra mucho haber sido Directora y no de Jefa de Estudios”.*

D.2. *“La tarea de la Jefa de Estudios es muy complicada”.*

D.1. *“Depende de cómo se lleve. Hay muchas cosas que corresponden al Jefe de estudios, y las hago yo”. (Se establece un debate en el que hablan todas a la vez sobre las tareas que le hacen al Jefe de Estudios. Todas tienen Jefe de Estudios varón). En conclusión, están de acuerdo en que cuando existen cuestiones conflictivas siempre las solucionan ellas, y sus Jefes de Estudio, varones, les resuelven todo el papeleo. Además, piensan que ellas, las mujeres, ven mejor cómo van las relaciones: si el Jefe de Estudios habla con una compañera, ésta no reacciona igual que si lo hace una mujer”.*

A veces, tareas que deberían realizar los Jefes de Estudios, se las hacen ellas porque los compañeros las hacen más caso. Coordinar reuniones, etc., serían tareas del Jefe de Estudios, pero las realizan las Directoras porque dominan mejor las habilidades sociales.

En general, se muestran satisfechas con las cuestiones que les resuelven sus Jefes de Estudios.

Estas cuestiones nos hacen plantearnos si realmente tendrá algún significado el hecho de que todas estas Directoras hayan elegido a varones para desempeñar las tareas de Jefe de Estudios.

2ª. A través de qué fórmula o procedimiento accedisteis a la Dirección?

D1. *“Me animó la Inspección, los padres y algunas compañeras. Todas éramos mujeres. Se iba a presentar otra persona, pero al conocer mi disposición, desistió. Los padres me insistían y decidí no hacerme de rogar. No se presentaba nadie más”.*

D3. *“Preparé un proyecto y lo presenté al Consejo Escolar. El antiguo Director, al ver que yo me presentaba, desistió y no se presentó. Me votó todo el Consejo Escolar por unanimidad”.*

D2. *“Yo fui propuesta por Inspección. Me presionaron y no quería porque...”*

D1. *“Cuando tienes un proyecto, pasan los tres años y ves que no te da tiempo a cumplirlo. Sigues, y las que llevamos 14 ó 15 años, das por hecho el seguir”.*

3ª. ¿Os volverías a presentar en otro centro nuevo y en otra situación?

Todas responden que sí porque tienen experiencia, aunque piensan que también depende de la gente con la que trabajen. Antes de presentarse les gusta conocer la situación, los padres que tienen, etc. Lo que más les importa son los compañeros porque *“a los padres no los acabas de conocer nunca”.*

Una de las Directoras afirma que le preocupan mucho los padres; para las otras tres, la mayor preocupación son los compañeros. *“Yo no iría a un colegio nuevo por imposición y sin contar con la confianza del Claustro, porque necesitas el apoyo de los compañeros”.* *“Yo he aceptado la propuesta de Inspección porque pertenecía a ese Claustro. La imposición a los compañeros no es buena”.*

Al claustro, comentan, puedes exigirle lo que tu has hecho, no puedes exigirle lo que tu no has hecho. *“Lo he comprobado en un colegio en el que Director no cumplía lo que exigía a los demás. Los compañeros me conocían y no iba a pedir más de lo que yo había hecho. Si hay un problema tienes que ser la primera en implicarte. Siendo Directora das ejemplo. Ser Directora supone que no puedes olvidar que eres compañera”,* señala otra.

Algunos de los profesores y profesoras del grupo de discusión habían conocido el modelo de Director por oposición que, a juzgar por su experiencia, significaba, entre otras cosas, aceptar, sin más, las órdenes que daban en cada momento. *“Ahora eres un compañero del Claustro; antes era otro modelo”.*

Todas coinciden en afirmar que el modelo de Directora que les gusta es el de una compañera que consulta, que comparte, que trabaja junto a sus compañeros y es, ante todo, una compañera.

4ª. ¿Os resultó muy difícil presentaros a la Dirección?

D4. *“No te lo planteas mucho”.*

Hablamos de la primera vez. Aceptar la propuesta ¿Cómo os parecía?

D4. *“El paso no fue muy difícil. Los compañeros me animaron, excepto algún hombre que pensaba que era mejor un hombre que una mujer. Hoy somos amigos y, afortunadamente, cambió de parecer. Son unas circunstancias que te arrastran. La gente se deja arrastrar. Si planteas una Dirección participativa, lo prefieren cuando pueden opinar. No ha sido así siempre. Tengo profesores que llevan 28 años ejerciendo y han conocido y practicado otros estilos”. (anécdota del profesor D. Rufino Cano, a propósito de haber ejercido de maestro con Director de oposición: “nos convocaba a los Claustros a toque de campana; no nos podíamos sentar hasta que él no lo hiciese; nadie protestaba aunque se vieran errores”).*

D3. *Cuenta que ejerció en un centro en el que el Director había montado en las clases audífonos para escuchar lo que se decía en ellas. Lo tenía conectado a su despacho. “Llevo 22 años y siempre ha habido nuevas tecnologías”.*

5ª. ¿Qué os ha compensado más en vuestra tarea de Directoras?

D4. *“El que mi familia, mi marido y mis hijas lo valoran”.*

D1. *“Cuando me paso muchas horas en el centro, mi familia me llama al orden. Pero me ha compensado las relaciones con padres, la formación y la información que recibes y el trato en las relaciones humanas”.*

Todas asienten y confirman que lo mejor han sido las relaciones personales, las ventajas a nivel humano y profesional y las relaciones con padres.

6ª. (Pregunta para la Directora que ha ejercido en el medio rural) ¿Has notado diferencias con el medio urbano?

Confirma la existencia de diferencias. *“Las relaciones son completamente distintas. Yo era una persona importante en el pueblo. Siempre en la mesa de elecciones”.*

7ª. ¿Qué dificultades habéis encontrado?

D2. *“Cuando tienes que defender a un compañero, y no tiene razón. Y lo tienes que hacer delante de un padre. Entre niños no hay problemas. Cuando tienes que decirle a un padre que el niño tiene problemas”.*

D3. *“Hay padres muy conflictivos que no aceptan las orientaciones del centro. Lo peor es cuando un compañero no cumple. Cuando un padre viene con una insatisfacción, siempre tratamos de defender al compañero. Cuando el padre te lo va explicando y ves que tiene razón, lo pasas muy mal. O cuando un niño acusa de que le han dado tortas. Luego, los problemas con la burocracia que absorben mucho tiempo”.*

6ª. ¿Qué aspectos, en general, consideráis que se ven afectados más directamente debido al tiempo que dedicáis y requieren las tareas de Dirección?

"Situaciones difíciles de resolver. A los padres que llamas y no te responden aunque los llames a reuniones. Familias que no acuden, y son las que más problemas tienen. No te dan su dirección personal, no abren a la trabajadora social. Tienen problemas en su propia familia".

7ª. ¿Quién os ayuda cuando necesitáis asesoramiento?

D2. "Llamo a la Inspección para lo burocrático". El resto comenta que recurren más al Claustro, al Equipo Directivo y a los compañeros.

D1. "Depende del tema; en muchos casos es el Equipo. Consulto mucho con todo el Equipo y con los compañeros".

8ª. ¿Es difícil formar un Equipo Directivo? ¿En general, existe una buena predisposición para ejercer cargos de responsabilidad?

D4. "No he tenido problemas".

D1. "No he tenido problemas, pero en mi centro no hay nadie más que quiera. No hay personas dispuestas".

D3. "Voy a por el tercer secretario y no he tenido problemas. Siempre han aceptado".

D2. "En la zona rural había profesores más jóvenes que siempre estaban dispuestos. En el centro actual somos una población envejecida y casi nadie quiere participar. No quieren complicaciones están hartos de los cargos".

9ª. ¿Y qué os parece el incentivo económico?

Unánimemente contestan que no compensa. El dinero es ridículo. Te compensan las satisfacciones en el ambiente que tú has creado.

D1. "Cuando no era Directora lo pasé muy mal con otra que me trató mal y me generó estrés. Sólo estaba a gusto en mi clase. He creado un ambiente, lo domino y me interesa. Los profesores son mayores y no quieren complicarse".

D4. "Yo tengo profesores que han sido Directores y hoy no querrían asumir ningún cargo".

10ª. ¿Quién os ayuda o asesora cuando tenéis problemas?

Todas: "Primero el Equipo Directivo y luego la Inspección". (Se genera mucho jaleo de intervenciones, pero existe cierta coincidencia)

D4. Sus comentarios se refieren a que antes que antes de recurrir a la Inspección recurre al psicólogo del centro. Van a la Inspección sólo si el problema es gordo; parece que recurren a ella para resolver problemas burocráticos. Todas afirman que recurren al Equipo Directivo y al resto de los compañeros.

11ª. ¿Con quién os gusta trabajar más, con un equipo de hombres o con un equipo de mujeres?

El comentario general es que les resulta indiferente; no obstante, en la realidad, todas coinciden en la importancia de tener cargos masculinos. ¿Cómo interpretamos este hecho?

12ª. ¿Con quién encontráis más dificultades?

D1. *"Como Directora (mujer) he de decir que mis mejores amigos han sido hombres. Me encuentro igual con hombres que con mujeres. También he tenido compañeras y no ha habido problemas. Bien con hombres y con mujeres. No hay que distinguir; se necesita afinidad con la persona".*

D2. *"En mi centro no hay casi mujeres.*

¿Os tratan mejor?

D3. *"A mí, en asunto de papeles, me lo hacen todo".*

D4. *"De los papeles se encarga el Jefe de Estudio. Cuando hay reuniones, siempre los llevo yo". Consideran y afirman que "ellos en el ordenador y con los papeles están muy bien. Yo ahora no sé definir las obligaciones de cada uno. Sigo haciendo muchas tareas propias del Jefe de Estudios porque cuando desempeñaba esta labor, me gustaba. Los hombres no me solucionan las situaciones que tienen que ver con relaciones humanas. Papeles y redacciones, excelente".*

Establecen un diálogo en el que comentan que para los padres la figura que tiene más importancia es la de Directora o Director. Los padres, cuando van al centro, preguntan por el Director; no recurren al Jefe de Estudios en Primaria, parece que es un cargo desconocido. Para lo bueno y para lo malo, todas afirman que preguntan por el Director.

13ª. ¿A cuáles de vuestras tareas dedicáis más tiempo?

Mucho tiempo a lo burocrático y poco a lo pedagógico.

D1. *"Dedico mucho tiempo a los padres sin mirar al reloj. Quieren hablar con nosotras y requieren orientación. A veces no tienes tiempo porque tienes clase".*

D3. *"Nos dedicamos poco a las tareas pedagógicas. Hecho en falta eso".*

D1. *"Tengo tutoría de grupo y no quiero dejarla. Estoy en primaria y no quiero dejarla. En tercero tienes unas cuantas horas".*

D4. *"Trabajo de especialista en EE. No puedo ser tutora. No me paso a primaria ni a infantil. Las clases me relajan. Afirman que les gusta dar clase porque les relaja de las tareas de dirección. "Mantengo las clases por el contacto con los niños".*

D1. *"No es lo mismo dar una asignatura que ser tutor, que tienes relación constante con todas las familias. Estoy en segundo de primaria".*

D1. *"Cuando yo empecé éramos 5; hoy soy una compañera más. Si hay que hacer algo, la primera es la Directora. No tengo problemas; ante todo, somos compañeras". Todas comparten esta opinión. "Los nuevos te aceptan como compañera".*

D2. *"Ahora me descargan más tareas; me encargan todo".*

D4. *"Siempre he tenido claro que en el centro, todos somos iguales. Reparto por turnos todo igual. Turnos para recreos. Todos iguales".*

14ª. ¿Creéis que se valora bien vuestra tarea por los profesores?

D2. *"Sí lo valoran. Cada año lo veo más porque aumentan las dificultades y se dan cuenta".*

D3. *"Os comento con orgullo que la segunda vez me han votado todos, y eso me ha dado ánimo de que iba bien".*

D4. *"Para la habilitación me han valorado padres compañeros. Ya sabéis que todos intervenían y ha salido bien. Da seguridad cuando cuentas con estas valoraciones".*

D1. *"También fue así".*

D2. *"No tengo todavía valoración. Llevo 5 meses y no puedo afirmar lo que dicen las demás".*

15ª. ¿Qué competencias consideras importantes para ser una buena Directora? Indica las más valiosas.

D2. *"Habilidades sociales (en primer lugar); mano izquierda; mucha justicia. Todos somos iguales. No debes favorecer a nadie".*

D3. *"Cuidamos a los de infantil, damos Inglés y música apoyando a las profesoras".*

D1. *"Yo mimo mucho a las profesoras de infantil". El resto confirma que son la cantera del colegio. Si ellas funcionan bien, todo va bien.*

D1. *Confirma y dice que para ella "también son prioritarias porque ha estado 18 años con Infantil".*

16ª. ¿Qué perfil diseñáis para vuestro equipo ideal? ¿Qué habilidades os parecen las más importantes?

"Habilidades sociales y de formación. Que existan ideas complementarias.

Yo necesito a alguien que me complemente; si no tiene habilidades, ya las tengo yo. Que la Idea de educación que tengan, que coincida con la tuya. Creemos que no deben ser todos iguales. Viene bien tener a una persona madura".

17ª. ¿Qué habéis buscado en estas personas?

"Mucha preparación, saber, muchos conocimientos. No tienen habilidades sociales; si yo falto, se arma" (interviene una). "He buscado lo que tengo, contesta otra".

D3. *"Estar de acuerdo con mis ideas y dispuesto a luchar por el colegio".*

D2. *"Muy trabajadora. Saca todos los trabajos, conoce muy bien el centro. La secretaria no la quería nadie y busqué a la que sabía informática y algo de legislación. Coinciden en que los secretarios tienen mucho trabajo".*

D1. *"Mi Jefe de Estudios no tiene problemas".*

D3. *"Entre los tres nos damos siempre la razón, aunque no la tengamos; siempre nos apoyamos. Nadie contradice y luego lo arreglamos".*

D1. *"De cara a los padres, es muy importante la unidad".*

18ª. ¿Qué dificultades tenéis para resolver la disciplina del centro? ¿Existen diferencias por el hecho de ser mujeres?

El comentario es que por ser mujeres, no tienen ningún problema. *"Sabemos enfrentarnos aunque pasemos mal rato. Cuando han ido padres muy enfadados yo les recibo con sonrisa le pido que se sienten y les calmo. Un hombre en esa situación, se acalora y llega casi a las manos".*

"En la actualidad existen muchas faltas de respeto. Por el hecho de ser mujer no existe ninguna diferencia" (coinciden todas)

19ª. ¿Cómo reaccionáis ante una situación de llamar la atención a un compañero y cómo se recibe una llamada de atención de una mujer.

La respuesta común es que lo suelen hacer de forma individual.

D4. *"Nunca he llamado a nadie al despacho. Me parece un gesto prepotente y negativo. Busco un momento en el recreo, hablo con la interesada y le quito importancia. Lo aprendí cuando era Jefa de Estudios. En cierta ocasión, el Director llamó a la dirección a una profesora y yo pensé: nunca haré semejante cosa".*

D1. *"Yo también lo arreglo utilizando una frase como de broma; le digo: ¡que te voy a reñir!. Se le dice de forma natural. Lo aceptan muy bien. Te ríes y puedes decir lo que quieras".*

D2. *"Es importante conocer a la persona para saber decir las cosas, exceptuando a las personas caras duras, que hay que llamarles la atención de forma directa".*

Concluyen que "no hay diferencia por ser mujeres".

20ª. ¿Existe discriminación hacia las mujeres en los cargos directivos?

"No, no; en absoluto" (opinión unánime). No lo ven ni en sus centros ni en los institutos que tienen cerca.

21ª. ¿Que ventajas tenéis las mujeres sobre los hombres para el ejercicio de la Dirección?

"Sí; yo creo que somos más sensibles. Nos dejan los hijos con más confianza. Nos ven madres. Les cuidamos. Somos más cercanas y sabemos resolver cualquier enfermedad.

Cuando llevan los niños al colegio somos madres y tenemos muy buenos contactos con ellas. Ven más cercana a una mujer que a un hombre".

En general, todas las madres te cuentan sus problemas; es una ventaja. *"Somos más detallistas, pacientes y organizadas".*

Existe equiparación numérica entre hombre y mujeres. *"Cuando nos reunimos los Directores, casi todos son hombres. Las mujeres somos minoría: unas 12 Directoras. En los Claustros hay más mujeres".*

¿Por qué no a la Dirección? Tienen mucho trabajo en casa: enfermos y mayores. Saben que la Dirección lleva más tiempo.

Todas, como ya hemos señalado en otro lugar, tienen hijos mayores. *"A partir de que tengan 12 años ya puedes dedicarte a la Dirección".*

Trabajamos todos y si tiene que quedarse uno.

D2. *"Mi marido está de acuerdo y por ello he podido ser Directora. A veces he tenido problemas, pero me ha ayudado".*

Si pertenecen a la enseñanza son más comprensivos.

22ª. ¿Qué consejo le darías a una compañera que quiere ser Directora?

D3. *"Que se presente, que enriquece".*

23ª. Si terminaseis hoy vuestro mandato ¿os volveríais a presentar?

Todas afirman que no dudarían en presentarse. *"Aunque tuviera que hacer proyecto, mañana mismo lo hacía".*

24ª. ¿Queréis añadir algo?

"Lo hemos tocado todo; somos unas cotorras".

"Muchos hombres valoran muy bien que seamos Directoras".

GRUPO DE DISCUSIÓN SGT

DATOS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Viernes 25 de junio de 2004.

Identificación: SGT.

DATOS DE LAS PARTICIPANTES y LOS PARTICIPANTES

El grupo de discusión se formó entre cinco personas, pertenecientes al mundo de la educación y de los niveles de primaria y secundaria. Ha sido un grupo mixto, integrado por hombres y mujeres, todas componentes de equipos directivos.

Nos reunimos un total de dos sesiones, de una hora y cuarto aproximadamente, donde las intervenciones más interesantes fueron tomadas por notas manuscritas debido a que todos los componentes del grupo fueron muy reacios a que se grabaran sus intervenciones porque decían que les cortarían su espontaneidad y su libertad de expresión y mucho menos que se grabara en vídeo.

Los datos de cada uno de los componentes del grupo son los siguientes y a cada uno se le asignará un identificador para a partir de la recogida de notas, señalar las frases que corresponden a cada uno:

- Profesor de 58 años, director de instituto de secundaria con 900 alumnos, desde hace seis cursos. 30 años de servicio en la educación, en diferentes centros de la escuela pública. Identificador RC
- Profesora de 44 años, en un centro de la provincia de Madrid, secretaria del centro desde hace cuatro años y con 12 años de servicio en la escuela pública. Identificador RD
- Profesora de 55 años en un instituto de secundaria, con puesto de jefe de estudios desde hace siete cursos, con 30 años de servicio en la escuela pública. Identificador EM
- Profesor de primaria de 57 años, trabajando en el primer ciclo de secundaria de un instituto, con 32 años de servicio en la escuela pública. Diez años de director en centros de primaria de la zona rural. Identificador JM
- Profesora de primaria en una unitaria de la zona rural, desempeñando el puesto de dirección hace cuatro cursos. Tiene 20 años de servicio en la escuela pública. Identificador CP.

La reunión dio comienzo, centrando el tema aunque todos los componentes conocían sobre lo que se iba a hablar.

- Comenzamos preguntando sobre las razones por las que una persona se animaría a presentarse a equipos directivos o no.

Yo creo que la razón más importante para presentarse a director es por los puntos que te da la administración, sobre todo cuando te encuentras trabajando a kilómetros de tu lugar de residencia y lo que más aspiras es a acercarte a casa, lo antes posible, porque coger el coche todos los días supone un gran esfuerzo y al final, después de unos años es bastante cansado. RC

Estoy totalmente de acuerdo, pero sobre todo en el caso de las mujeres, nos impulsa mucho más nuestros hijos, y más cuando son pequeños y sabes que trabajar fuera supone verles unas horas muy reducidas de cada día, porque te levantas muy pronto y vuelves muy tarde a casa. RD

A mí no me hubiera gustado estar en la dirección pero cuando llegas a un centro donde no hay nadie más, sabes que lo único que te queda es aceptarlo, pero molesta, cuando además ya has conseguido tu objetivo de estar cerca de casa y no quieres acumular puntos porque ya no concursarás más veces. La dirección te quita tiempo de estar con la familia y te fastidia si tienes niños pequeños. CP

Cuando no tienes cargas familiares tienes más tiempo libre y por tanto, tienes más facilidad para dedicarte a puestos de dirección porque si lo quieres hacer bien necesitas prescindir de parte de tu tiempo libre. EM

Pienso que para una mujer es mucho peor dedicarse a la dirección que para un hombre. Nosotros disponemos de más tiempo porque las cargas familiares y del hogar, las tenemos muy compartidas con la mujer. Siendo sinceros dedicamos menos tiempo a los quehaceres domésticos, aunque tengamos nuestras responsabilidades. RC

Es totalmente cierto que los hombres dedican a la casa muchísimo menos tiempo que una mujer que tenemos que dedicarnos a los hijos, más todas las tareas domésticas. Terminas realmente cansada. Por mucho que quieras volver pronto a casa, cuando estás en un equipo directivo, surgen muchos problemas que no puedes resolver desde casa y que a veces no pueden esperar, por lo que tienes que quedarte en el centro, sabiendo que llegarás más tarde a casa y ese tiempo se lo quitas a tus hijos. Por otra parte, piensas que el tiempo en el equipo directivo valdrá para conseguir más puntos y así poder obtener una plaza más cerca de la localidad de residencia. RD

Se valora muy poco nuestro papel. Yo incluso diría que si un hombre tuviera que llevar nuestro ritmo de trabajo, sería casi imposible que pudiera mantenerlo. Piensan que nosotras tenemos la obligación de hacer todo lo que hacemos y que está dentro de nuestra obligación. CP

Yo incluso voy más allá cuando se hablan de estos temas, porque la imagen que tenemos la mujer no tiene nada que ver con la del hombre: para un hombre estar en el equipo directivo es prestigio, rango social, para una mujer, estar en el equipo directivo puede ser hasta criticable por determinados sectores porque piensan que si estás trabajando y muchas horas no te estás dedicando a cuidar a tus hijos. En una ocasión, me hizo gracia el comentario de una vecina al ver mi casa que estaba un tanto revuelta, cuando quiso dar a entender que la responsabilidad era mía porque no cuidaba como debía la casa y me pasaba mucho tiempo fuera. En ningún caso, comentó que la responsabilidad fuera tanto de mi marido como mía. RD.

Creo que estamos dando una imagen muy machista y la figura del hombre ha cambiado mucho en la sociedad actual. Colaboramos, aunque no sea todo lo que deberíamos en las tareas del hogar. RC.

- *¿Cuáles son las dificultades más importantes que encontráis a la hora de pertenecer a un equipo directivo?*

Para mí está en las dificultades que encontramos con la Administración. Da la sensación de que cada uno funcionamos por sitios diferentes: sería muy importante que nos respaldaran en las decisiones que tomamos, sobre todo si se refieren a temas de compañeros, porque después de lo duro que es tener que recordar las responsabilidades de cada uno, resulta mucho peor encontrar que la administración no quiere mojarse y a veces no hablamos de hechos insignificantes y sin importancia, a veces se trata de temas importantes y con consecuencias en los alumnos. RC.

A mí también me parece importante que no cuentes con el apoyo de los compañeros cuando entras en el equipo directivo. Es como si dejaras de ser tú para convertirte en un ser extraño que parece que sólo tienes funciones de fiscalizador. Además te conviertes en diana de todas las críticas y todo lo que haces les parece mal. RD

Yo no sé si estaréis de acuerdo en que a veces, aunque no sea de forma generalizada, aparece un cierto recelo cuando eres mujer. Yo tengo que reconocer que cuando empecé de jefe de estudios me costaba mucho más que el profesorado participase en las reuniones o en las evaluaciones y eso que les insistías muchas veces para hacerlo, pero no le daban importancia y parecía que no tenías la suficiente autoridad. EM

No creo que se pueda hablar de discriminación por ser mujer, pienso que, en general, los profesores son apagados para la participación y cuanto menos tengan que hacer mejor. No creo que se pueda hablar de que las mujeres están discriminadas y que es una traba para no estar en equipos directivos. JM

En algún caso, yo también he sentido que cuando he hablado con el alcalde o concejales del pueblo, no tenía el mismo peso que ellos por ser hombres, ya que, en mi caso, las dificultades más importantes se derivan de la soledad porque yo creo que es muy diferente contar con un equipo para resolver los problemas que vayan surgiendo que estar sola para resolverlos CP

- ¿Creéis que el ser componente de un equipo directivo cambia las relaciones con el resto de los compañeros del centro? ¿En qué sentido?

Si ejercieras sobre ellos una actitud de poder se supone que sí. Es curioso la diferencia de relación con los compañeros pero por la parte del equipo directivo porque cuando estás en este sitio te das cuenta de la cantidad de actitudes que puedes observar y la forma de funcionar del profesorado. Desde luego se les conoce mucho mejor y tal vez eso es lo que puede molestarles en algún caso. RC

Pero si tienes que comentarles algo, siempre te lo van a criticar, te van a ver como alguien que ejerces el poder y que ni siquiera eres comprensivo cuando quieres que las cosas funcionen. JM

De todas formas, yo en más de una ocasión he tenido problemas con compañeros porque no les gustaba el horario que les había dado al no respetar sus gustos y alguno incluso te ha retirado la palabra, como si fuera algo personal contra ellos. Recuerdo el caso de una amiga interina que fue a trabajar a nuestro centro y al año siguiente quería continuar, pero la Dirección Provincial no le renovó la continuación y me echó a mí y a mis compañeros la culpa e incluso ha estado meses sin hablarme. EM

La verdad es que incluso intentas mantener una relación más cercana con los compañeros porque sabes que depende de que ellos trabajen y estén a gusto, para que las cosas funcionen en el centro y a veces tragas por situaciones que en otros momentos no te hubieran parecido bien. RD

- ¿En qué tipo de equipos os encontráis mejor trabajando? ¿Mixtos o únicos?

A mí me gustaría tener equipo y no estar sola. Creo que es una situación muy negativa en todos los aspectos. Las decisiones se toman mucho mejor de forma colegiada, a veces sólo para que te las ratifiquen los otros o para poderte dar diferentes puntos de vista. CP

Para mí el equipo debe ser mixto, yo llevo trabajando toda mi experiencia de jefa de estudios con hombres y me ha resultado muy enriquecedor, creo que nos compenetramos mejor y el trabajo sale adelante. Las mujeres solas somos, incluso más envidiosas y al final, siempre surgen rencillas. EM

Los hombres tenemos una visión distinta, no nos importa trabajar con mujeres pero si el equipo es sólo de hombres tampoco nos importa porque podemos hablar de una forma más desenfadada, compartimos gustos y nos entendemos en determinados aspectos, somos más rápidos a la hora de resolver los problemas y no nos dejamos llevar de sentimentalismos. JM

Para mí, los equipos deben ser mixtos porque se aportan más ideas diferentes, creo que los hombres y las mujeres nos complementamos perfectamente en el trabajo. RD

Yo siempre he contado con mujeres en mi equipo directivo sobre todo en el cargo de la secretaria porque suelen ser muy previsoras y además yo creo que está relacionado con su papel en la economía familiar, porque saben sacarle provecho al dinero y lo saben administrar muy bien. RC

- ¿Cómo os gusta que se ejerza la dirección en el centro: de forma individual o de forma colegiada?

No tengo la posibilidad de ejercer la dirección de forma colegiada pero como he dicho anteriormente, creo que es la mejor y como más me gusta. A veces te gustaría contar con la opinión de otra persona para saber que no te estás equivocando y sobre todo se echa mucho de menos no poder hablar sobre los acontecimientos que te van sucediendo en el centro. CP

Siempre que llegues a un consenso fenomenal, pero a veces tienes que tomar decisiones rápidas que requieren fuerza de voluntad y capacidad de decisión y no puedes esperar a consultar con los demás miembros del equipo directivo. Se tienen que dar ambas situaciones, la decisión colegiada y la individual, sobre todo si eres director de centro, donde las dificultades que surgen en determinados momentos son importantes y no se pueden posponer. RC

Yo también pienso que en determinadas situaciones, cuando eres el director hay que resolver rápidamente sin esperar a consultar la decisión JM

A mí me gusta trabajar en equipo con el resto de los compañeros, casi siempre consulto cualquier decisión que tenga que tomar. EM

Desde mi puesto de secretaria, todas las decisiones hay que tomarlas colegiadas y de acuerdo con los demás. Para mí es una tranquilidad que la última responsabilidad sea del director y eso que no quiero desviar trabajo para otros, pero siempre es más oportuno que dos personas o más vean los diferentes asuntos y no sólo uno. RD

- ¿Qué aspectos creéis que son los principales en la labor de dirección de un centro: gestión, buen clima, rendimiento del alumnado, representación del centro,....?

Para ejercer de manera adecuada la dirección hay que tener muy en cuenta muchos aspectos: desde la proyección al exterior del instituto, a través de los padres y los diferentes miembros de la comunidad educativa, la relación con el profesorado y entre el profesorado porque si consigues que los profesores estén a gusto trabajarán mucho mejor y los resultados de los alumnos también serán más positivos; la relación con la Administración que es la que te facilita medios económicos y recursos para llevar a cabo el trabajo, etc.. Un buen director tiene que tener muchas cualidades adecuadas para que los resultados de su gestión puedan trascender fuera. RC

Creo que tienes que tener claras tus metas y, sobre todo, poder mejorar el centro y la labor que se realiza desde el mismo. Es importante ofrecer una buena calidad de servicio tanto desde el rendimiento de los alumnos como en la proyección social e incluso en la incursión que tiene el centro en la vida de la comunidad. Parece prioritario que los alumnos se formen en valores y sean el día de mañana ciudadanos que puedan trabajar en beneficio de la sociedad. EM

Para mí, por encima de otros aspectos, están las relaciones humanas, creo que un buen director es el que saber motivar al profesorado para que trabaje por sus alumnos y consigue que quieran aprender a estudiar y hacerse independientes. RD

- ¿Por qué creéis que actualmente existen tantos problemas para cubrir las direcciones de los centros de forma voluntaria?

Sobre todo por lo poco reconocida que está esta labor: el incentivo económico es mínimo, el reconocimiento de puntos escaso y sin embargo, el trabajo y las responsabilidades que se asumen son muchas. JM

Yo también creo que no compensan los disgustos que te puedan dar, los problemas a los que vas a enfrentarte y el poco apoyo de la Administración que cuando necesitas que te cubra las espaldas desaparece o te deja solo en la estacada, teniendo que resolvértelas por tu cuenta. RC

Cuando te metes en esto quieres hacerlo lo mejor posible y eso supone horas de reuniones, de salir tarde del centro, de no ver a tus hijos a la hora que deberías verles, de enfados cuando las cosas no salen como quisieras, de problemas por todos los sitios. Si tienes algún incentivo, como en mi caso, de concursar y que te den el destino que deseas pues bien, pero sino no te lo planteas. RD

Yo estoy en ello porque no me quedó más remedio, cuando eres sola en el centro tienes que asumirlo, pero tengo que reconocer que nunca lo elegiría porque además pienso que no va con mi carácter. Se entiende que la gente no quiera asumir estos puestos de tanta responsabilidad. CP.

En mi caso, los años que llevó fue para hacerle un favor al director porque sino no lo hubiera hecho. Es demasiado responsable y te quita mucho tiempo personal que yo si sé aprovecharlo. Es normal que la gente no desee complicarse la vida con exceso de responsabilidades. EM

- ¿Creéis que las visiones más tradicionales impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección de un centro? ¿Por qué?

Las mujeres no quieren pertenecer a los equipos directivos, sobre todo en secundaria. Cuando les ofreces la posibilidad de trabajar contigo tienen que pensárselo mucho y a pesar de animarlas, siempre ven impedimentos, es verdad que siempre de tiempo si tienen familia. Alguna vez pienso que no creen en sus posibilidades y piensan que lo harán peor que los demás. RC

No son visiones tradicionales, aunque es verdad que los puestos de responsabilidad están ocupados en general por hombres. También entre nosotros, aparecen posturas machistas y nos gusta que nuestra mujer esté en casa cuando nosotros llegamos y no tenga que dedicarse a otras actividades que no sean las puramente familiares cuando ha terminado la jornada laboral. JM

Nosotras nos entregamos en el trabajo, en la familia y en todo, al cien por cien y un puesto de dirección es una responsabilidad muy seria que tenemos que compatibilizar con muchas funciones más y sobre todo los hijos y ahí, si que creo que no me equivocaría si afirmo que para cualquier mujer está por delante de cualquier trabajo o recursos, la familia y los hijos. RD

Yo creo que antes de incorporarse a un equipo directivo valoramos el tiempo que tenemos que dedicarle y la cantidad de trabajo que supone, no de forma aislada sino conjuntamente con todo lo demás. Creo que eso pesa mucho más que la idea de que tradicionalmente estos puestos los ocuparan los hombres. EM

- ¿Creéis que existe algún tipo de discriminación (implícita o explícita) hacia las mujeres para acceder a puestos de dirección?

De ninguna manera, yo creo que los hombres también sabemos valorar el trabajo de las mujeres y que son capaces de trabajar muy bien, a veces mejor que los propios hombres porque son más constantes y delicadas en lo que tienen que hacer. RC

Pero también hay que reconocer que nos cuesta mucho más aceptar la dirección de una mujer. Si los puestos son de secretaria o jefa de estudios no tenemos tantos reparos, pero si es el de dirección, nos cuesta mucho más aceptarlo y hasta parece que tenemos tendencia a discutir sus comentarios o sus decisiones. Incluso pueden aparecer comentarios machistas, como el "de mujer tenía que ser". JM

Puede que existan esos comentarios pero yo no me he sentido rechazada como mujer en los años de cargo directivo, al contrario me he sentido aceptada por mis compañeros y animada a desempeñar mi trabajo. EM

Yo tampoco me he sentido discriminada como mujer, creo que la sociedad va asumiendo poco a poco la incorporación de la mujer a puestos de responsabilidad y además creo que cada vez se va a dar con más intensidad porque según todas las estadísticas estamos llegando a la universidad en número superior a los hombres, que abandonan antes los estudios para incorporarse al trabajo, mientras que Europa va a demandar cada vez más personas preparadas para los puestos de responsabilidad. RD.

En mi caso, como he dicho antes, alguna vez sientes que si fueras hombre, cuando tienes que hablar con hombres que están en cargos públicos, te escucharían de otra manera y te harían más caso. No tengo ninguna prueba de que esto sea así, es una sensación que me transmiten cuando estoy con ellos. CP

- ¿A qué atribuí el hecho de que haya más mujeres secretarias que hombres secretarios ocupando este puesto en los centros educativos?

Para mí, como he afirmado antes, asociamos el papel de la economía con la mujer porque es el que la controla en casa y parece que se encuentra más cómodo en él. Incluso el nombre en femenino parece que nos lo relaciona más con ese trabajo. RC

También parece que va más con nuestra personalidad, no es que no tengas responsabilidad pero parece que no es tan declarada y directa como la de directora, el trabajo aunque sea importante parece que queda más en la sombra o no tiene un protagonismo tan directo para los demás. RD

Es un trabajo más metódico que nos gusta y que no queda al arbitrio de las situaciones, sino que responde a unos programas y a unas normas que hay que seguir. Si se hace bien es mucho más lucido y tiene beneficios directos con el centro. CP

Nos tomamos muy en serio nuestro trabajo y si depende menos de que vayamos todos al unísono, es mejor. Además es un trabajo que se ve hecho y esto para nosotras es importante porque a todo el mundo le apetece EM

- ¿Creéis que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?

Sobre todo las tareas familiares de atención a los hijos, porque las domésticas puedes encontrar fórmulas para llevarlas a cabo y de hecho cualquiera las puede hacer y te pueden sustituir, pero en lo que no se puede sustituir a nadie es en el tiempo dedicado a los hijos cuando son pequeños. Muchas mujeres esperan a tener los hijos mayores para dedicarse a ejercer cargos directivos. RD

No creo que sea decisivo, aunque la mujer dé prioridad a su papel de madre y esposa, yo creo que otros factores, como no sentirse seguras en ese trabajo o preferir estar en un segundo plano son importantes para decidir entrar en un puesto de dirección. Además, en muchos casos, pueden encontrarse con la oposición, aunque no sea directa, de su familia lo cual también retrae de aceptarlo. JM

También puede aparecerte la sensación de que no estás cumpliendo bien con tu papel de madre, si no estás en casa todo el tiempo que deberías. Cuando a mí me obligaron a ser directora, era en lo primero que pensaba, en el tiempo que no pasaría con mi hija y eso me daba mucha rabia. CP

En mi caso, las tareas domésticas y familiares no han sido ninguna razón, ni para estar, ni para no estar en el equipo directivo. EM

Las excusas que siempre aparecen son los hijos. Creo que para una mujer es un tema incuestionable y que está por encima de todas las demás actividades que tenga que realizar. RC

GRUPO DE DISCUSIÓN GBD

DATOS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Miércoles 4 de febrero de 2004; Duración del grupo de discusión: 0:47:08

Identificación: GBD.

DATOS DE LAS PARTICIPANTES y LOS PARTICIPANTES

Composición del grupo: Grupo mixto formado por mujeres directivas y no directivas. Compuesto por una directora en activo, una jefa de estudios y dos profesoras.

- Directora de un colegio público urbano. Lleva 12 años ejerciendo la Dirección del centro. Previamente estuvo dos años como Jefe de Estudios. (B.C.)
- Jefa de Estudios de un colegio público urbano, dos años y después como directora en ese mismo colegio. (R.S.)

- Maestra (Educación Infantil) de un colegio público urbano. Ejerció durante dos años como Jefe de Estudios en un Colegio Rural Agrupado. (M.S.)
- Maestra (logopeda) de un colegio público urbano. No ha ejercido cargos directivos. (C.T.)
- Maestra de un colegio público urbano. No ha ejercido cargos directivos. (B.S.)
- Moderadora responsable de la investigación. (Mod. 1)

SÍNTESIS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Presentadas las personas que constituían el grupo, la discusión se centró sobre todo desde dos perspectivas: 1) formar o haber formado parte del Equipo directivo, y 2) no haber estado nunca dentro de un Equipo directivo. En los tres casos la aceptación a formar parte de un Equipo directivo se debió sobre todo a la afinidad y confianza con el resto de los integrantes del mismo.

En general se considera que sí se valora a los cargos directivos aunque no en exceso, ya que suelen ser numerosas las críticas y poco reconocido el esfuerzo. A este respecto, algunas consideran que las mujeres tienden a ser más susceptibles ante las críticas que los hombres. Por otro lado, se considera que suele estar mejor valorado la figura del Director, que la del Jefe de Estudios y Secretario, éste último muchas veces pasa desapercibido ya que se escudan en el hecho de que sus funciones se limitan "a hacer papeleo y a cuadrar las cuentas".

Otro de los aspectos a destacar, es la importancia de que los cargos directivos traten a los compañeros "como personas" respetando las peculiaridades de cada uno, imprescindible para un buen ejercicio de la Dirección. Sin embargo, también destacan que en algunos momentos el Director "debe tener mano izquierda" y ser tajante ante posibles algunas decisiones.

Se considera que una de las principales limitaciones con las que se encuentran los cargos directivos es la relación con los compañeros, que a veces puede ser conflictiva. Aunque también reconocen que tienen satisfacciones, sobre todo cuando se constata que el centro funciona.

En cuanto al modelo de Dirección "ideal", todas consideran que es importante que los integrantes del Equipo directivo tengan ciertas habilidades personales y una formación específica al respecto. Asimismo, consideran que podría ser bueno apostar por Equipos mixtos (sin determinar la proporcionalidad), ya que de esta forma puede que "esté mejor representada la totalidad del Claustro", aunque por encima de todo debe apostarse por personas que sean buenas, quieran trabajar... En esta línea, consideran que sí debe compensar ocupar un cargo directivo, como señala una maestra: parece que da muchos problemas y preocupaciones el ser Director, y luego pocos son los que lo dejan.

Respecto a cómo ven los compañeros al Equipo directivo, parece ser que sí puede producirse un cierto "distanciamiento"; aunque esto depende de casos.

En lo que se refiere a una posible discriminación indirecta de las mujeres a formar parte de un cargo directivo, se constata que la mujer a veces ella misma se autoexcluye porque valora más las circunstancias familiares o porque considera que no está preparada, o que un hombre puede hacerlo mejor. Es más, en la discusión, una de las maestras manifiesta que ha tenido la experiencia de tener directores y directoras, y personalmente cree que la Dirección la han llevado mejor los hombres. No obstante, la mayoría considera que la forma de ejercer la Dirección no es cuestión de sexo sino de personas, aunque también es cierto que en la mujer afloran más los sentimientos y esto repercute en la Dirección.

Por último, señalan que es cierto que en ocasiones es difícil "encontrar" un Equipo directivo, argumentando entre otros factores: el no querer problemas ni responsabilidades, el no

encontrar a las personas que defiendan un proyecto común... o como destaca una de ellas: "hay mucha gente que está deseando y es como el perro del hortelano".

ALGUNAS FRASES DESTACABLES:

- *"Yo busco que los miembros del Equipo directivo sean buena gente y con ganas de trabajar". (B.C.)*
- *"Un objetivo que nos propusimos desde el Equipo directivo fue: atender a los profesores como personas". (M.S.)*
- *"Hay directores que se meten en su despacho y no saben lo que pasa en el centro". (B.S.)*
- *"Una de las cualidades del Director debe ser la discreción". (B.C.)*
- *"Con todos los disgustos que se llevan, ¿por qué querrán continuar en la Dirección?". (B.S.)*
- *"Una mujer suele hacer más caso a un hombre director". (B.S.)*
- *"En un Claustro la voz la tiene un hombre. La mujer cacarea". (B.C.)*
- *"Las mujeres muchas veces no aceptamos el cargo directivo por el horario". (M.S.)*
- *Respecto al nombramiento de Directores por parte de la Administración, "A mí me daría mucho miedo si me nombrase la Administración y los compañeros no me hubiesen votado". (M.S.)*

Mod. 1 – Las cuestiones que hemos preparado para discutir son más o menos similares a éstas: en principio preguntaros quién ha ejercido cargos directivos a lo largo de vuestra carrera profesional.

M.S. – Yo he sido Jefe de Estudios 2 años.

Mod. 1 - ¿Y Begoña?...

B.C. – Yo Jefe de Estudios 2 años y después Directora.

Mod. 1 – Y también ¿por qué aceptasteis o por qué os propusisteis o por qué os propusieron?, un poco los motivos.

B.C. – A mí de Jefe de Estudios me propuso el Director que estaba; después al jubilarse el Director "me tuve" que quedar porque se jubilaba por enfermedad; quedaba un año para acabar su mandato y me quede. Después, nadie se quería presentar, pues me presenté.

Mod. 1 – Se analiza si ha sido presentándose o no, cómo ha sido...; ¿y en tu caso, Montse?...

M.S. – En mi caso también me propuso la Directora, me lo pidió, me lo pensé varias veces. De momento me asustó un poco, porque yo soy de clase, "de las cuatro paredes". Me asustó un poco el cargo, no sabía si podía llevarlo bien. Yo tenía mis miedos, y le dije que lo iba a pensar... y que si quería que buscara a otra. Y luego ya al final también pensé que en estas cosas también conviene que participemos la gente del Claustro, unas veces unos, otras veces otros, porque es realmente cuando se ve el esfuerzo del equipo directivo; a parte me parecía algo de comodidad por parte mía, además yo estaba en la línea de la Directora, que teníamos unas ideas afines. Y eso también me dio bastante apoyo; y entonces le dije, bueno, que sí. Y la verdad es que fueron dos años que tengo buen recuerdo.

Mod. 1 – Rosa, tal vez tú también nos podrías comentar que has sido Directora.

R.S. - Yo estuve primero como Jefe de Estudios, estuve dos años, se fue la Directora y como no había acabado el nombramiento, el cargo lo determinó la inspección; la Dirección Provincial, (ahí no hubo votación), entendió que tenía que asumir yo la Dirección, y estuve año y pico.

Mod. 1- Ahí paso lo de Vilviestre que no querían ir a Quintanar, entonces fueron años conflictivos, ¿no?... Esto ya un poco para discutir entre todas... ¿Cuál es la opinión acerca de los cargos directivos?... En general, ¿se les valora?..., ¿se les critica?..., ¿se les comprende a las personas que habéis ocupado cargos directivos, de las que no?...

B.C. - Hay de todo, en general la gente no sabe lo que es, hay que estar dentro para saber lo que es; hay gente que sí te valora y te dice cuánto trabajo. Hay gente que dice tienes más tiempo libre, menos clases y que

vives mejor; yo mi experiencia es muy dura, mucho tiempo, mucho trabajo, mucha inversión y pocas recompensas; por mi parte y por parte de todos y eso que estoy hablando de un colegio donde nos llevamos muy bien y hay mucho compañerismo y por parte de mis compañeros muy bien, pero es muy duro.

Mod. 1 - Y los que piensan que es porque quieres quitarte de encima clases y tal.

B.C. - Igual yo no lo he oído a los compañeros míos, pero se lo he oído decir a otros compañeros: "¡mira esa qué bien vive, cómo se lo monta!, o esos comentarios... Yo entonces digo: si esto se lo están diciendo de este otro, igual lo pensarán de mí.

C.T. - Al hilo de lo que comentas tú pues todo depende de la función que ocupemos dentro del colegio. Si yo te hablo de mi experiencia personal, de mi experiencia profesional, a lo que yo me dedico dentro del colegio que es la logopedia, también se puede considerar que tampoco es muy fácil, es cómoda y de eso hay de todo; en el grupo hay gente que te reconoce tu trabajo con sus ventajas e inconvenientes. Nada es perfecto, nada es lo ideal, todo tiene sus inconvenientes. En cuanto a las funciones directivas, sí que me parece que es una función delicada, porque tiene que ser objeto más de crítica, porque en definitiva es quien decide y porque las decisiones que toma el equipo directivo, de alguna manera, nos repercute a todos. Entonces es lógico que sean susceptibles de más críticas. También creo que en general hay una imagen bastante deformada. Quizás yo me identifique mucho con las labores que son ingratas y aparentemente son muy cómodas, pero que yo sé que en el fondo llevan más peso y más desventajas que otra cosa, pero a lo mejor es por mi situación personal.

B.C. - Yo estoy de acuerdo con lo que decís. Normalmente el director tiene más críticas que reconocimientos. Siempre hay un grupo que lo reconoce y te dice que lo estás haciendo muy bien, y es por ese agradecimiento por el que a veces te anima. Pero tienes que hacerlo muy bien, muy bien, para que la gente esté de acuerdo; y como es muy difícil contentar a todo el mundo, pues es lógico que mientras unos te reconocen que sí, otros que no. A veces el Director se cree que todos son críticas y no ha sido así, ha sido simplemente una. A veces se valora más las críticas, que todo lo que se está haciendo bien, que quizá casi seguro es mucho mayor.

Mod. 1 - Y el saber afrontar las críticas, ¿no es también una cuestión que forma parte de la tarea de la Dirección?

B.C. - Las mujeres normalmente, por las distintas cualidades que tenemos, porque somos más detallistas, más desconfiadas; esa inseguridad es muchas veces..., quizás, que de la crítica formamos un mundo, ya, como que nos afectan más las tonterías. Yo creo como que un director pasa más de las tonterías y va más a lo importante.

B.S. - Yo no estoy de acuerdo. Yo sé que el Jefe de Estudios tiene unas competencias, el director tiene otras; pues yo hay ciertas cosas que considero que debo decírselo al Jefe de Estudios y el Director como que no le parece bien; es como si el Director debe saber todo y no delega, quiere controlar, y no delegar cosas en los demás.

B.C. - Has conocido hombre Director, mujer Jefe de Estudios...

Mod. 1 - Mujer directora.

B.S. - Mujer Directora yo veo que está más receptiva, más a la defensiva, y como que un Director que no. También es verdad que la Directora que yo he conocido es una Directora por oposición y se la respeta más.

R.S. - Yo cuando fui directora, algo que me criticaron de una manera solapada, cómo había puesto al Jefe de Estudios y al Secretario los dos hombres. Yo no vi en este momento si eran hombres o mujeres, yo sólo vi que en CRA lo que convenía; y fue algo que no me esperaba, era como que yo tenía que haber cogido a alguna mujer.

Mod.1 - ¿Eso te decían las compañeras....?

R.S. - Bueno. El Secretario como venía del Equipo anterior de daba por supuesto, lo mismo que yo al ser Jefe de Estudios se entendía que fuese la Directora, pero al nombrar a un Jefe de Estudios hombre, hubo gente que no lo entendía, por qué yo encima siendo mujer.

Mod. 1 - Tú también tienes hombres en el Equipo directivo.

B.C. - El Jefe de Estudios es hombre y la Secretaria mujer. Lo he escogido por cualidades, por confianza, porque consideras los adecuados para ejercer esos cargos, por simpatía personal también. Yo creo que el Equipo directivo tiene que ser un equipo de confianza, porque aunque sean personas muy válidas debe haber confianza.

R.S. - En mi caso se da la circunstancia de que las dos personas habían sido Directores de sus colegios, pero eso a mí me facilitó mucho el trabajo, a nivel de padres, porque yo no vivía ahí, ellos sí, con los cual las relaciones se facilitaban.

Mod. 1- Lo haces por eficacia.

R.S. – Sí. Hubo compañeras que no lo vieron acertado.

B.C. – Eso va con lo de antes. Eliges a las personas con las que mejor te vas a llevar. Con la persona que iba a trabajar que fuese buena persona y buena gente, con un sentido común, que pueda entender. Era un colegio pequeño y tampoco había mucho donde elegir, porque era la época en que se marchaban los de Primaria a Secundaria, y ese colegio pasó de ser vía 2 duplicado, a vía 1. Elegí pensando lo primero buena gente.

Mod. 1- Antes que su valía y formación profesional.

B.C. – Y con ganas de trabajar, que te apoye los proyectos. El Jefe de Estudios actual, cuando yo era Jefe de Estudios me criticó mucho.

Mod. 1 – Eso supuso cierta valentía por tu parte.

B.C. – Es mejor tener al “enemigo” dentro.

M.S. – Es importante la mano izquierda. A mí por ejemplo, en Pampliega estuve muy a gusto; pero también un propósito que teníamos el equipo Directivo era el atender mucho a los profesores como personas. Era un objetivo que teníamos, porque las leyes, las cosas te vienen dadas, los proyectos se van haciendo poco a poco, pero tienes que tener un apoyo, y para tener un apoyo uno de los objetivos era el atender a la cuestión personal, que la gente estuviera a gusto, y para ello había que decir cosas porque te venían impuestas pero también teníamos la mano izquierda de decírselo de una manera...

Mod. 1 – Eso está muy bien.

B.S. – No mandar, no ser autoritario. Como que lo hacemos sin que nos manden, porque queremos.

Mod. 1 – También se puede comentar, que va en la misma línea: ¿qué aspectos valoráis más en la forma de ejercer de la Dirección?... y ¿cuáles os parecen más inadecuados?... ¿qué se valora como más importante dentro de la función de la Dirección?

B.C. – Las relaciones personales. Entender a la persona con sus peculiaridades, sus manías, sus defectos... dejarlo cierta libertad.

Mod. 1 – El dominio de las leyes, conocerlas mucho, ¿no será uno de los aspectos más importantes?...

M.S. – Las leyes y circulares nos vienen dadas.

Mod. 1 – ¿Tú crees que tiene tan poca autonomía el profesorado...?

B.C. - Muy poca, igual que el Director, tiene poquísima. Ahora con la LOCE igual tiene un poco más. Si un niño se comporta mal se le puede echar sin que lo apruebe el consejo directivo.

Mod. 1 – Sí que se refuerza bastante la figura del Director.

B.C. – No sé lo que saldrá; hay un borrador.... pero aún no ha salido.

Mod. 1 – Cuando dices que somos unos mandados, yo pregunto si hay autonomía para actuar, no me refiero a estos casos extremos, sino a cómo lleva su clase, empezar una experiencia innovadora, trabajar en equipos...

B.C. – Yo pienso que normalmente en mi centro, lo que dice el Director si que lo aprobamos. Si se hacen cosas. Si el director lo sabe plantear bien, se acoge.

Mod. 1 - Dentro de la función de la Dirección, ¿cuáles son las cualidades más importantes, las tareas más importantes?

R.S. – Yo creo que se valora más el trabajo del Director que el trabajo del Secretario o Jefe de Estudios. El del Jefe de Estudios, es un trabajo a veces ingrato, sobre todo con el profesorado, que has faltado... Puestos a valorar, se valora más al Director.

B.S. – A mí me parece más difícil, de más responsabilidad la del Director.

R.S. – Sí, pero de cara a un conflicto...

B.C. – Yo sí que diría que es duro el papel del Jefe de Estudios con respecto a los compañeros, pero con respecto a los padres es mayor el de Director.

R.S. – Al Jefe de Estudios a veces se le suele “vapulear”, es un poco el que da la cara en las sustituciones, en los horarios...

Mod. 1 – La Dirección lleva aparejada la representación del centro.

B.C. – Conflictos tiene que resolver con padres, con chicos... es muy desagradable.

C.T. – En centros pequeños trabajan muy conjuntos el Director y el Jefe de Estudios, ya en los grandes, no.

M.S. – Los Secretarios se escudan mucho en sus cuentas, en sus papeles, que todo les encaje.

Mod. 1 – Los que deben entenderse verdaderamente bien, son el Director y el Jefe de Estudios. El otro día estuve viendo a los alumnos de prácticas y había muchos profesores de baja, de los que tenían que tener alumnos de prácticas, y el Director que era el coordinador de prácticas, pero la verdaderamente preocupada al verme era la Jefe de Estudios, ¿qué pensarás?...

B.S. – Hay Directores que se meten en su despacho, y no se les ve ni a las entradas, ni a las salidas. El director sí no vas a quejarte no se entera, sobre todo en los grandes. Se pone con su ordenador...

Mod. 1 – Se podría plantear ¿cuáles son las principales dificultades o limitaciones con las que se encuentran los cargos directivos?....

B.C. – La relación con los compañeros, no puedes entrar e intimidades, ni tener grandes amigos. Una cosa importante que debe tener el Director es la discreción; si tienes conocimiento de alguna cosa, debes saber cómo la canaliza, la digiere y la transmite. Para mí es una cualidad muy importante. Las relaciones entre los compañeros ante la figura del Director es muy complicada, es muy susceptible de críticas. A veces necesitas desahogarte. A veces la culpa es nuestra que somos muy suspicaces. Si está una compañera en el despacho creemos que no están solucionando nada, que simplemente estamos hablando.

Mod. 1 – También se puede comentar, que si hay satisfacciones derivadas del cargo.

B.S. - Alguna habrá, porque la experiencia demuestra que muy pocos dejan el cargo. A

mí me parece que si una persona sigue y no deja el cargo por algo será; aunque a lo largo del curso tenga mucho trabajo, muchas dificultades, muchos inconvenientes... al final de curso son muy pocos los que dejan se serlo. Cuando hay elecciones y pierden la elección la reacción suele ser muy mala. Con todos los disgustos que se llevan ¿por qué querrán continuar?...

B.C. – En mi colegio, que es muy pequeño, somos como una familia. Yo ahora me he venido de tomar un café con las que se han jubilado, las unas y las otras... por lo menos 20, y ahí se han quedado. Somos como una familia, el viernes tenemos almuerzo en el recreo... es una relación como de familia. Hoy la exclusiva la hemos dedicado a hacernos el disfraz de Carnaval... Yo muchas veces los pensado, cuando oyes que en otros sitios pasa esto y aquello, yo no aguantaría. Problemas a nivel de profesores nunca he tenido, a nivel de alumnos sí, y a nivel de padres también. Llevamos propuestas muy elaboradas al profesorado y se aceptan. Yo si no hay buen ambiente, me iría. Igual ahora lo digo y me toca y me quedo.

B.S. – Los disgustos de los compañeros son los más graves.

B.C. – Los disgustos gordos son los de los compañeros, y además los chicos y los padres son aves de paso, pero los compañeros, aunque se vayan del centro seguirán siendo compañeros, y te los puedes encontrar en una reunión, en el CEP...

Mod. 1 – También se puede comentar si se tiene satisfacciones; no el no tener problemas y disgustos que ya es bastante...

B.C. – Sí que se tiene. Yo cuando hago actividades y salen tan bien, si que dices: ¡qué bien!

B.S. – Cuando un colegio va bien, es el reconocimiento del Director. Los demás somos anónimos.

B.C. - Pero es el trabajo de todos.

C.T. – Cuando un colegio no funciona bien, el que tiene la culpa es el Director.

B.C. – Los problemas con los compañeros son los que más queman y desgastan.

Mod. 1- Otra de las cuestiones que se aborda en las entrevistas es: cuál puede ser el modelo de Dirección "ideal", por ejemplo, en cuanto a la composición: hombres y mujeres..., forma de actuar, formación de los componentes, etc.

B.C. – En cuanto a la primera es una composición de personas y no distinguiría entre hombre o mujer.

M.S. – Si en las circunstancias que estás contando hay mixto, puede ser que sea bueno o mejor, pero contando primero con las premisas que tú dices. No por que tenga que ver 1 hombre, 2 mujeres, 2 hombres, 1 mujer. Pero si dentro de que sea un equipo que se lleva bien, que sea creativo, que tenga ganas de trabajar, que tenga proyectos.... si encima es mixto, mejor, porque representa a la totalidad del Claustro.

Mod. 1 - ¿En cuánto a forma de actuar, a hora de tomar decisiones, presentar propuestas....?

M.S. – Yo creo que en unos momentos debe ser flexible, cuando las circunstancias lo permitan. Pero si alguna vez tiene que tomar una decisión sería que sea tajante. A veces hay grupos que son "tiquismiquis", hay veces que hay tonterías y ñoñerías. Hay veces que nos contagiamos de los niños. En los Claustros se nota, hay veces que hay actitudes infantiles, y el Director deberá decir que esto es así y no hay vuelta de hoja.

B.C. – Lo que pasa que siempre tienes que intentar no llegar a eso.

C.T. – Por ejemplo en el cumplimiento del horario, en la hora de exclusiva puede haber cierta flexibilidad: habrá gente que se pueda aprovechar, y debe haber cierta autoridad, que lo ideal es que venga desde abajo, desde el Claustro.

B.S. – Hay veces que te llevas trabajo a casa, y el Director no tienen que estar diciéndote que te has marchado.

C.T. – Quizá hay gente que se aproveche, estamos todos en el mismo barco, debemos cumplir todas las mismas normas.

M.S. - Sin llegar a ser una cosa rígida, si puede ser que "hoy me tengo que ir", u "hoy me tengo que quedar hasta las 6 y cuarto, pues me quedo." Que haya cierta flexibilidad Pero el Director sí que tiene que controlar un poco si se van o se quedan, es un poco una de sus funciones.

Mod. 1 – En cuanto a formación, que tengan una formación específica, haya cursos de formación a Directores, que haya personas más preparadas...

C.T. – Hay que tener ciertas habilidades personales...

B.C. - Yo he hecho cursos y hay que tener sentido común y lo que buenamente vayas sacando. Yo he hecho cursos y reconozco que me han venido muy bien, en saber tratar a la gente, en las funciones... Yo ahora por ejemplo voy a aprender el EFQM, que un modelo de gestión es bueno. Lo primero es el liderazgo.

Mod. 1 – Se ha comentado si compensa el formar parte del equipo directivo y en qué sentido. También cómo suelen ver los compañeros a los componentes del equipo directivo. Pero esto si es importante: ¿tenéis la sensación de que las mujeres pueden estar discriminadas indirectamente en cuanto a aceptar formar parte de cargos directivos?...; ¿en qué medida?...; ¿por qué?... A este respecto, ¿creéis que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?, o bien el liderazgo, nuestras percepciones, esas inseguridades que hacen estarnos a defensiva.

C.T. – Pesan las cualidades innatas femeninas que tenemos, tomárnoslo como más personal, con más sentimiento, mientras que un hombre se implica menos. Si tiene que decir a una persona que no, se lo dice y se queda tan ancho.

R.S. – Pero también es cierto que a un hombre como que se le respeta más. Como que dice no y es que no, y como que una mujer empieza y por qué, y por qué no...

B.C. – A veces son las mujeres las que se prohíben ser Directoras, ellas mismas...

Mod. 1 – En ese sentido no debemos culpabilizarnos, es nuestra educación, la que nos ha llevado a ser así, porque hay una serie de condicionantes que nos han hecho pensar así.

C.T. – El protagonismo en la escuela lo tienen los chicos, ¿quiénes ocupan más espacio?... los chicos, sin duda. Si un chico está jugando y ocupa mucho espacio, hace lo que debe, mientras que a las chicas se las critica, porque son unas brutas...

B.C. – A nivel de Claustro somos las mujeres las que hablamos mucho, pero a la hora de la verdad la voz la tiene el hombre. Cualquier compañero..., parece que hablan las mujeres, la una, la otra..., que cacarea; pero sale el hombre, que recoge todo, y sentencia.

M.S. – El tono de voz con que se dicen las cosas condiciona. Por otro lado, lo equipos directivos echan muchas horas aparte, hay muchas horas añadidas al horario normal, entonces hay veces que las tareas domésticas, por mucho que dice que el hombre ayuda, pesan. Las mujeres muchas veces no aceptamos los cargos directivos, bien puede ser por inseguridad, pero mucho es el horario.

B.C. – Una mujer que decide no aceptar el cargo porque tiene cargas familiares, nunca lo decidiría un hombre. Se supone que tú en tu casa te has organizado para compartirlo; si tú en tu casa has asumido esa inferioridad eso se transmite.

Mod. 1 – Veis como dos grupos de factores: la propia percepción que la mujer tiene, de cómo es, de qué es capaz de hacer, de que si es capaz de tomar decisiones... y otra las tareas domésticas, si realmente se distribuyen de manera equitativa. Por otro lado, ¿creéis que hay una forma distinta de llevar a cabo la tarea directiva por parte de mujeres y de hombres?, es decir, si las mujeres, por el hecho de ser mujeres tienen otra manera de llevar la Dirección.

B.S. – Yo he estado con mujeres y con hombres, y tampoco puedo decir... Creo que mejor lo han llevado los hombres, pero tampoco podría decir, porque ha habido esa coincidencia; no es porque los hombres la lleven mejor, porque en este caso la ha llevado mejor...; pero no me atrevería decir que por ser hombre la ha llevado mejor.

R.S. – Es cuestión de personas.

Mod. 1 – Tal vez de dialogar más, consensuar más... la forma....

B.C. – El hombre cuando ha llegado a un punto es más tajante. Una mujer intenta más dialogar, convencer..., y un hombre es menos sensible. La mujer es "lo habré hecho mal, le habrá sentado mal, al día siguiente, ¿qué tal?...". Hay unos sentimientos diferentes.

Mod. 1 – El hecho de que esos sentimientos afloren más en la mujer, hace que ella lleve de otra manera las cosas.

B.C. – Yo creo que las relaciones personales mejor con las mujeres; y los hombres son más fríos.

R.S. – Yo creo que es cuestión de personas, que no es cuestión de sexos.

Mod. 1 – Pero se ponen más en juego los afectos en las mujeres.

R.S. – Yo he tenido directores que sí han sido sensibles. Yo creo que es un poco de carácter de la persona.

Mod. 1 – Como última cuestión que se puede plantear, ¿cuál creéis que el motivo por el que a veces es difícil "encontrar" un equipo directivo?...

R.S. – Cuesta los que quieres, pero yo creo que hay gente que está dispuesta y encantada de formar parte del equipo directivo.

B.S. – Mi Director el año pasado se las vio y deseo para formar equipo; tuvo que intervenir la Inspectora.

B.C. – Pero igual porque no encontraba el que quería.

R.S. – Algunos dicen que no quieren pero sí quieren, porque luego cuando no son...

Mod. 1 – Será un poco violento decir "yo quiero"...

B.C. – Hasta ahora no me ha costado formar Equipo directivo y nunca hemos tenido ninguna discusión en 12 años. Yo creo que he tenido suerte. Yo creo que hay mucha gente que es como el perro del hortelano: el caso que lo quieren, no se atreve, no quieren dar la cara, pero luego...

R.S. – Yo creo que la gente quiere que se les proponga.

B.C. – Hay gente que se presentaría a Director, pero el miedo al no ser votado es muy grave. La inspección me dijo el caso de varios casos que no se presentan pero están deseando.

Mod. 1 – ¿Es diferente la forma de llevar la Dirección cuando se está nombrado por la Administración que cuando es elegido por los compañeros?, ¿hay diferencia?...

M.S. – A mí me daría mucho miedo cuando eres nombrado por la Administración y los compañeros no te han votado.

B.C. – Si no te has presentado no sabes... Es muy cómodo.

M.S. - ¿Y empezar con la duda?...

B.S. – Si estoy donde quiero...

Mod. 1 – Si es por votación debes responder ante las personas que te han votado, de la otra manera... ¿Alguna cuestión más?... Parece que está concluido.

GRUPO DE DISCUSIÓN GDA

DATOS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Martes 11 de mayo de 2004; Duración del grupo de discusión: 0:50:16

Identificación: GDA.

DATOS DE LAS PARTICIPANTES y LOS PARTICIPANTES

Composición del grupo: Grupo formado por mujeres directivas y exdirectivas. Compuesto por una directora de secundaria en activo, una exdirectora y exjefa de estudios, una exdirectora de CRA y una exsecretaria.

- Directora de un Instituto de Educación Secundaria de provincia. Lleva 3 años ejerciendo la Dirección del centro. Accedió a la Dirección siendo propuesta por la Inspección. (A.S.)
- Maestra (Educación Primaria) de un colegio público urbano. Ejerció durante 8 años como Jefe de Estudios y 6 como Directora en un colegio público de provincia. Accedió a la Dirección siendo propuesta por la Inspección. (P.)
- Maestra (Educación Primaria) de un colegio público urbano. Ejerció dos años como Directora en un Colegio Rural Agrupado. Accedió a la Dirección mediante proyecto. (P.C.)
- Maestra (Lengua Extranjera –Inglés–) de un Colegio Rural Agrupado. Ejerció como Secretaria durante un año en un colegio público comarcal de provincia. (M.P.)
- Dos moderadoras: responsables de la investigación. (Mod. 1 y Mod. 2)

SÍNTESIS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Presentadas las personas que constituían el grupo, se constató que todas ellas habían formado, en algún momento, parte del Equipo directivo, a excepción de la Directora del I.E.S. que en la actualidad estaba ejerciendo como tal. Todas consideran que la experiencia es positiva.

Afirman que sí se valora y comprende a los cargos directivos, aunque también es cierto que a veces se les critica, no siempre con el objeto de ofender; en ocasiones esa crítica es constructiva. Pero en general se asume la crítica. Destacan que el trabajo fuerte siempre lo lleva el Director o Directora, y los “demás” colaboran. También señalan que sí se suele valorar la

responsabilidad que conlleva el ejercicio de la Dirección, y que eso los compañeros lo perciben; además cada vez las responsabilidades se amplían.

En general, las 3 profesoras que han ejercido como directoras se han sentido muy a gusto, sobre todo a nivel personal y profesional. Una de ellas, teniendo en cuenta que previamente había ejercido como Orientadora, señala que lo que más la ha satisfecho han sido cosas como: “esa palmadita de ánimo” en determinados momentos, el reconocimiento de lo que se hace, o cuando ves que los proyectos e intenciones van saliendo adelante.

Se considera que las principales limitaciones se centra el carácter y talante del Director, que es el que marca una forma de ejercer la Dirección. También destacan que tal vez la mujer sí que tenga una especial forma de ejercer la Dirección, y que a veces una misma cosa dicha por un hombre se acepta mejor. En general, los hombres suelen ser más pragmáticos, y las mujeres son un poco más “tiquismiquis”, fijándose en los detallitos, en que todos estén contentos, se analizan más las cosas, etc.

En cuanto al modelo de Dirección “ideal”, todas consideran que es importante que en el Equipo directivo haya hombres y mujeres, para que se dé la complementariedad que aportan ambos sexos.

Por otro lado, destacan que a nivel personal y profesional sí que suele compensar el formar parte de un Equipo directivo; sin embargo a nivel familiar “en absoluto”, sobre todo cuando se tiene hijos pequeños; por el contrario, cuando éstos son mayores puede incluso venir bien. Una de ellas, señala que con el ejercicio de la Dirección descubrió amistades, que igual de no haberlo sido no las hubiese descubierto.

Respecto a cómo ven los compañeros al Equipo directivo, parece ser que suele vérselos como compañeros, aunque destacan que eso más depende del estilo personal. Señalan que es importante fomentar los encuentros informales para “tomar café”, tomar un pincho, hablar... simplemente para evadirse.

En lo que se refiere a una posible discriminación indirecta de las mujeres a formar parte de un cargo directivo, se constata una discriminación intrínseca. La mujer a veces ella misma no quiere “cargarse” de más responsabilidades, valorando más el ámbito familiar. Destacan que están igualmente preparadas y capacitadas que los hombres para ejercer la Dirección, pero en ocasiones “el sentido de la responsabilidad” con su familia, y la forma de ser es determinante. En general, a la mujer la cuesta más “desconectar” de sus “obligaciones familiares” y tiene menos autoestima. Pero por otro lado, constatan que la mujer facilita más las relaciones (por ejemplo, con otros centros), que es más innovadora, que cree más en todo lo nuevo...

Asimismo, destacan que de las tareas de la Dirección la más importante es crear un buen clima en el centro, sobre todo entre los compañeros, porque esto es garantía de que el centro funcione. Entienden que es fundamental “escuchar”.

Por último, señalan que es cierto que en ocasiones es difícil “encontrar” un Equipo directivo, argumentando entre otros factores: el no querer problemas ni responsabilidades; aunque también se da el caso de personas “que se ofrecen” y no son las que se prefieren, y debe decirse que “no”, lo cual cuesta pero hay que hacerlo. El elegir al Jefe de Estudios y Secretario, es la primera decisión que toma el Director/a

Para finalizar, las componentes del grupo quieren dejar constancia de dos aspectos: 1) la inquietud que les produce la nueva normativa respecto al nombramiento de Directores que ha promulgado recientemente la Junta de Castilla y León; y 2) la necesidad de que no pueda ejercerse la Dirección durante más de 6 años, por ejemplo. Es importante limitar el tiempo en el ejercicio de la Dirección.

ALGUNAS FRASES DESTACABLES:

- *“Yo he pasado muchas noches sin dormir”. (P.)*
- *“Las mujeres directoras suelen ser más innovadoras que los hombres”. (A.S.)*

- *"La duración del cargo de Directora o Director debería ser limitado, como máximo 6 años". (M.P.)*
- *"La responsabilidad, cada vez es mayor". (P.)*
- *"Como Directora he sentido mucha satisfacción a nivel de relaciones humanas: con los padres y con los compañeros". (P.C.)*
- *"A veces hay que cambiar las formas (las apariencias externas) para luego cambiar el fondo". (A.S.)*
- *"Yendo incluso las cosas bien, te llevas la cabeza muy ocupada a casa". (P.)*
- *"A nivel humano, me compensó la Dirección. Yo descubrí amistades". (P.C.)*
- *"Cuando una Directora comprueba que delante de ella se cambia de tema, malo". (A.S.)*

Mod. 1 - Si queréis podemos empezar diciendo quiénes habéis ejercido cargos directivos. Empezamos por Pilar...

P.C. – Yo fui de Pampliega dos años y accedí al cargo por proyecto, fue votado. Fue una experiencia positiva.

Mod. 1 - ¿Y en tu caso?...

P. – Yo también accedí al cargo directivo de Directora no por programa, sino porque el Director pasó al Instituto, se acaba candidatura, yo llevaba 8 años de Jefa de Estudios y el inspector automáticamente me nombró Directora. He estado 6 años y la experiencia a mí me gustaba mucho. En el centro que yo estaba llevaba 20 años trabajando en él, y ya...muy bien.

Mod. 1 – De alguna manera era como si hubieras sido elegida... ¿Y en tu caso?...

A.S. – Yo en mi caso finalizaba el mandato de la persona anterior, y sin presentar proyecto fui nombrada por la Inspección. Tengo la sensación de que sí fui aceptada por el Claustro en su momento, y ahora también. Llevo 3 años y me queda uno para acabar el mandato.

Mod. 1 – Mariam, tú también formabas parte de un equipo.

M.P. – Yo sólo estuve un año de secretaria, porque luego suprimieron unidades y ya nada

Mod. 1 - ¿También formabas parte de un equipo que había presentado un proyecto...?

M.P. – No, fue nombrado por la Inspección.

Mod. 1 – Y la opinión que tenéis acerca de los cargos directivos, es decir, ¿creéis que los cargos directivos, en general, son valorados por el profesorado?. El hecho que una persona esté dedicada a otras tareas y no a otras como estar con los alumnos, ¿creéis que eso se valora, se comprende, se critica...?.

P. – Yo creo que se valora y comprende, otra cosa es que a veces te agobian... Pero del trabajo fuerte debes tirar tú de él..

Mod. 1 – Pero a lo mejor no se colabora tanto como se esperaba.

P. – Se valora y se comprende, sin embargo también hay cosas que son objeto de críticas, tanto positivas como negativas. Y la colaboración depende de cada individuo en concreto.

Mod. 1 – Esas críticas se asumen bien o no... Habrá casos en que sí y caos en que no...

P.C. – Habrá de todo.

M.P. – Depende de cómo sea la crítica. Si se le dice a la persona interesada y se le dice de buenos modos, y es para cambiar a mejor, cualquier persona la acepta. Otra cosa es a crítica destructiva, que va por detrás...

Mod. 1 – Y que no va acompañada de una colaboración.

P.C. – Y que son las personas que no se implican.

A.S. - A veces depende de quién venga. Una crítica de algunas personas es una ayuda. Por parte de otras personas que siempre están en contra, y van a destruir, a destruir, a destruir..., pues realmente no hay que tener en

cuenta. Ante situación a veces, digo: mejóralo lo que yo puedo proponer, dime qué podemos hacer entre todos... Ahora estamos viendo, en el caso de Burgos con 70 vacantes para la Dirección, y planteamos ¿por qué no te presentas?, preséntate... Pero la gente pasa.

P. – Pesa la responsabilidad que ello conlleva...

M.P. – Las responsabilidades no todo el mundo sabe llevarlas.

A.S. – Sin embargo yo he oído: mira, yo ahora me llevo bien con todo el Claustro y no quiero perder amistades; y sé que si estoy en ese cargo sé que al final "fulanito" me va a ver diferente, aunque él no quiera ser. Sí, pero en algunos momentos debes tomar una decisión que le puede molestar.

Mod. 1 – Que puede suponerte algo... que no le guste.

M.P. –No puedes contar con todo, eso es algo intrínseco. Los amigos si te conocen, te han conocido bien.

P. – Yo creo que la responsabilidad cada vez es mayor. El horario muy amplio. La responsabilidad durante el tiempo que estás ahí y el tiempo que estás fuera. Yo creo que eso es lo duro. Y luego están los programas, las APAs por las tardes, por las mediodías, los Consejos Escolares. Programas que están de alguna forma fuera de ti, pero tú eres la responsable de ello.

A.S. – Tú eres responsable de algunas emergencias que suceden, y dices "pero si no tengo ni idea de la decisión que debo tomar". No puedes estar tranquilo.

P. – No, no puedes estar tranquila. Tienes muchas responsabilidades.

Mod. 1 – Tú decías antes Pilar que valorabas positivamente la labor personal de la Dirección.

P.C. - Sí.

Mod. 1 - Se trata de decir: ¿qué aspectos valoráis más en la forma de ejercer de la Dirección?...

P. - Yo me encontraba muy a gusto porque tenía conocimiento de cómo funcionaba el sistema educativo en todos los aspectos. Te lees la normativa, las leyes, los programas... Cuando estás fuera del cargo, los lees, lo ojeas... pero no profundizas porque todo no te interesa. Cuando estás ahí, como tiene que interesarte todo... a mí eso me produce satisfacción personal.

P.C. – A mí me produjo mucha satisfacción personal las relaciones humanas.

Mod. 1 - ¿Cuándo eras Directora?...

P.C. Con los padres, con los niños (era un colegio muy pequeñito), y con compañeros (no con todos). Eso me pareció muy rico.

Mod. 1 - ¿Colaboraban?...

P.C. – Sí, colaboraban, te conocías mucho más, y tenías a gente implicada que antes no estaba. Ese tipo de cosas fue grato.

A.S. – Yo las relaciones humanas y el conocimiento de la legislación escolar, como estaba antes de Orientadora, creo que tenía antes la misma riqueza o más. Tenías menos problemas y menos responsabilidad: hasta el punto que en algunos casos los alumnos han dicho "con lo maja que era de orientadora y ahora se ha vuelto borde", porque ahora les tienes que decir alguna cosa que no les gusta. A mí en ese caso no es lo que más me ha satisfecho. Quizá en algunos momentos que estás agobiada con algunas cosas... que te venga un padre o los propios compañeros y te diga "¡cómo estas trabajando!", esa palmadita te viene bien.

Mod. 1 - ¿Y la hay esa palmadita?...

P. – Sí la hay. Si estás trabajando duro y ves que el proyecto va saliendo...

A.S.- O ves, nos hemos propuesto esto y ves que has conseguido todo esto en el curso, es satisfactorio. La gente, no te digo amigos, te dicen "¡jo, cómo estáis trabajando, qué buen equipo, cómo se nota el cambio". Quieren cambiar el espacio, aunque sea una cosa externa, es muy fácil; pero empezar por ahí puede servir para cambiar "fondos", e incluso tiempos.

P. – La gente tiene mucha más dedicación. No estar pendiente de marchar corriendo.

Mod. 1 – Es un estilo de trabajo. También hay limitaciones, ¿cuáles son las limitaciones, dificultades...más importantes que habéis visto?

M.P. - Yo he visto desde fuera, que el carácter que tenga un Director es el que condiciona todo, es el que pone las trabas porque puede crear conflictos... visto desde abajo. Es una figura clave, tienes que tener mano izquierda, tienes que saber llevar a los compañeros, debes saber hacer, no sólo criticar. Puede parecer que aparentemente no estás trabajando, pero bueno.

Mod. 1 – Las mujeres tienen una forma distinta de ejercer la Dirección, de cargos directivos, o mejor dicho más de directoras. Eso qué decir de la capacidad para el trabajo en equipo, el buscar el consenso..., ¿creéis que no hay diferencias por el hecho de ser mujeres?.

A.S. – Yo ceo que no, que es la persona.

M.P. - En general creo que la labor de la mujer es menos vista que la de un hombre. Con lo cual una misma aseveración hecha por una mujer o un hombre, algunas veces no se interpreta igual. Depende de cómo sea la cosa. Una misma cosa dicha por un hombre o por una mujer, tiendes a considerar mejor lo dicho por el otro sexo. No sé por qué. Yo creo que cuando te dirige un hombre, tal vez porque lo tengas asumido, como que lo llevas mejor, y sobre todo si tiene un poco de mano izquierda como que lleva mejor.

Mod. 1 – Lo cual das a entender que tienes más facilidades para acceder a la Dirección.

Mod. 2 – Yo creo que son más pragmáticos, que están a menos contemplaciones. Yo creo que el tono de voz, la presencia y ya... Yo en algún Claustro, he visto que habla un hombre, y dices las mujeres ¡ah, pues si tienes razón, muy bien!

P. - En general son menos "tiquismiquis". Nosotras nos fijamos más en los pequeños detallitos...

Mod. 2 - Yo creo que el contemplar, que todos estén a gusto es cosa de la mujer; y el hombre va más a su aire.

Mod. 1- Eso que tú dices que las mujeres somos más "tiquismiquis", que somos más difíciles para las relaciones... yo no sé si eso es un tópico, pero ha salido también en las entrevistas, en los cuestionarios. Las relaciones son un poquito más complicadas, ya no digo ahora a la hora de ejercer la dirección, sino en las relaciones en general. ¿Responde a un estereotipo sexista?

A.S. – Yo igual digo a mi marido: 2te das cuenta lo que ha dicho", y el dice: "yo no"; no le da ninguna importancia.

Mod. 1 – Todo te lo tomas más a pecho...

A.S. – Y analizas más.

Mod. 1 – Bueno, otra cosa que también es bueno comentar es: ¿cuál sería el modelo de Dirección ideal?, ¿con hombres, con mujeres, sólo con hombres, sólo con mujeres, un reparto equitativo...?.

P. – Un reparto equitativo. Las aportaciones de un sexo y otro se complementan.

M.P. -Yo creo que la mujer ve otras cosas que nunca ve el hombre, porque nosotras estamos más acostumbradas a observar ya la crítica y a ver otras facetas que un hombre no ve, en general..

Mod. 1 - Quieren que se comente también, si ¿creéis que compensa el formar parte del equipo directivo?...a todos los niveles, a nivel personal, familiar...

A.S. – A nivel familiar no me está compensando absolutamente en nada. Me ha pillado con dos niños muy pequeños, y yo entiendo que les estoy robando tiempo, más que porque no se lo dedique, porque llego un poco enfadada, porque llego preocupada y ocupada, tengo cosa en la cabeza... y me han llegado a decir: "¡mamá, llegas más días enfadada!". No me está compensando. No tengo el mes de julio de vacaciones con ellos. Para mí ha sido un palo increíble. De estar dos meses de vacaciones con ellos, a que sólo uno, pues ha sido brutal.

P. – Yo cuando estaba de Directora y de Jefe de Estudios ya eran mis hijos mayores, entonces no me supuso problema. Mis hijos estaban contentos y les gustaba que me dedicase a estas cosas.

Mod. 1 – No han sentido vacío.

P. – Pero entiendo que con hijos pequeños es un problema, porque te llevas la cabeza muy ocupada.

Mod. 1 – A ese nivel de lo afectivo.

A.S. – No eres capaz de desconectar los fines de semana, estás pensando en lo que harás el lunes...

P. – Yendo las cosas muy bien, tienes muchas noches sin dormir.

P.C. – A mí a nivel humano sí que me compensó. Yo descubrí amistades. Las relaciones que he tenido después... Luego a nivel de familia, yo no tengo hijos, y eso me facilitó. Pero siempre muy ocupada. Muchas noches sin dormir...

Mod. 1 – Preguntan también, ¿cómo suelen ver los compañeros a los componentes del equipo directivo?..., pero en general, ¿qué imagen se tiene?...

A.S. – Yo cuando fui al Instituto, a la anterior Directora todos la llamábamos "la jefa", y cuando a mí me pusieron dije que conste que no soy la jefa. Es curioso a mí no me llaman la jefa ni nada de eso, ni en corritos, me consta. Bueno pensé: me siguen viendo la misma que antes, accesible. Creo que eso es más un estilo personal, porque la otra también era mujer.

Mod. 1 – Se sabe que se trabaja y que hay mucho trabajo.

A.S. – Dicen que nunca vais a tomar el café, pero es que no tenemos tiempo.

P.C. – Yo creo que el trabajo sí que se ve.

A.S. – Les dices igual, "mañana también nos tenemos que quedar", y los compañeros nos dicen: "¡otra vez, pero si os quedáis muchos días!".

Mod. 1 – Y sobre todo en el mes de septiembre...

P. – Llega septiembre y te tienes que quedar hasta "las mil y monas", cuando los demás lo tienen resuelto.

M.P. – Luego hay gente que llega a un cargo directivo y hasta los 15 años... No sé si es como a todo te habitúas, ya lo de la crítica... Y eso en Burgos ocurre muchísimo. Con lo cual el centro no se renovará. La gente permanece ahí, ahí, ahí...

P. – Yo me viene a Burgos en el momento que sentí la necesidad de dejar la Dirección.

M.P. – No sé cómo se puede permitir estar tanto tiempo en un cargo directivo.

Mod. 2 – Lo que pasa es que cuando el Director, Directora vuelve al aula, ya es más difícil. Por eso dicen: "cuando me vaya..." También dicen que dejar de ser Director del centro que he sido no quiero, para eso me voy a otro centro.

P. – Volver con los niños después de 15 años, tiene que costar.

M.P. – Por eso yo digo, que más de 6 años no debe estar un Director en el cargo. Hay que cambiar. Tampoco creo que sea bueno estar muchos años (como maestra) en el mismo centro. Cada unos años nos vendría bien un cambio, estar con gente distinta... Es enriquecedor...

Mod. 1 – Se pregunta también si tenéis la sensación de que las mujeres pueden estar discriminadas indirectamente en cuanto a aceptar formar parte de cargos directivos?...; o directamente, porque no hay ningún papel que diga que las mujeres no puedan acceder, pero sí indirectamente, implícitamente... ¿creéis que las tareas domésticas y familiares influyen en las mujeres a la hora de querer ocupar y/o ejercer un puesto directivo?...

P. – Tener hijos pequeños es determinante.

M.P. – Somos nosotras las que no queremos.

A.S. – Pero porque valoramos más lo otro.

Mod. 1 – Una cosa son las responsabilidades familiares que indudablemente influyen, y sobre todo si los hijos son pequeños, y otra que creamos o no creamos que somos capaces de llevar a cabo el cargo.

A.S. – Yo por ejemplo, estaba dudando. Yo pedí la acreditación por cabezonería y me salió el tiro por la culata. Pero yo estaba segura que preparación la tenía igual que cualquiera, mejor que algunos, pero igual que cualquiera. Pero justamente me llegó en el momento más delicado, entonces yo ahí no quería renunciar, pero yo valoraba la familia.

P. – Yo creo que influye también la manera de ser nuestra porque yo pienso que capaces somos tan capaces como cualquiera, sin embargo, pienso que nos cuesta más desconectar que a los hombres. Pienso, no sé por qué. Problemas de hijos, más tarde de padres, la casa... Yo hablo desde mi punto de vista, en casa todo el mundo colabora pero... Yo pienso que todavía eso nos toca. Yo pienso que nos llevamos más los problemas a casa. Yo tenía apuntado y preparado, el lunes con quién tenía que hablar y qué tenía que hacer... El sentido de la responsabilidad... Ellos ya se lo tienen "creído"... Ellos son, acabamos el viernes por la tarde, y el lunes ya continuaremos.

Mod. 1 – Se puede decir que las mujeres tenemos que demostrar doblemente. Mientras que un hombre no se ve obligado a demostrarlo.

M.P. – Con los pocos hombres que hay en el Magisterio... y casi todos son cargos directivos; sin embargo, las mujeres que somos una amplia mayoría no los solemos ocupar.

Mod. 1 – Y por cierta inseguridad. Yo pienso que cuando se habla de que no somos capaces, y no es porque no tengamos la formación, ni esas habilidades para saber relacionarnos, para tomar decisiones que pueden implicar a una persona, y a la vez que todo eso llevamos bien con todo el mundo.

P. - Tenemos miedo a la responsabilidad: hijos, casa... Y luego pienso que las mujeres nos acomodamos mejor a la situación.

A.S. – No compensa a nivel económico ni de prestigio. Es igual ser orientadora que ser directora, si yo soy la misma. No te sientes más, para nada.

Mod. 1 – Si que hay cierto riesgo, cierta baja autoestima, el temor a no hacerlo bien, pero no por no saber.

P. – Yo pienso que no. No quieres cargarte de más responsabilidades de las que tienes.

M.P. – A veces puedes pensar que igual no respondo bien en un momento dado.

P.C. – Constantemente te estás evaluando...

A.S. - Creo que en el fondo estamos seguras que estamos haciéndolo lo mejor que hemos sabido.

P. – Te gusta tenerlo controlado, pero sí contentos y satisfechos a los compañeros, a la familia... Un abanico de temas en los que quieres tener contentos...

A.S. – Yo también me estoy encontrando en una situación como la nuestra (dos directoras próximas), una preocupación por la relaciones... muchísimo más que entre los hombres. Más ganas para innovar... creemos mucho más en todo lo nuevo.

P. – Lo difícil es que se impliquen los demás. Tú haces proyectos y luego...

Mod. 1 – Otro aspecto que se trataba en las entrevistas, es de las tareas de la dirección, cuál podríais considerar la más importante: preocuparse por los alumnos, los padres, la coordinación pedagógica, la gestión, el buen clima...

P.C. – Para mí el clima.

P. – Yo creo que primero hay que tener contentos a los profesores, eso es lo que va a dar un buen clima. Si tienes al profesorado contento e implicado, lo demás viene por añadidura.

P.C. – A veces te vienen problemas sin quererlo.

A.S. – Es fundamental apoyar al profesorado.

Mod. 1 – El clima no es cuestión de tiempo, sino de habilidades.

A.S. – Es importante escuchar...A veces viene alguien a mi despacho, y sólo quiere hablar y que se le escuche, y ¡para eso estamos!. Nosotros hemos conseguido mejorar el clima muchísimo, poniendo una sala de

café. Es vital. Es una sala en la que puedas charlar, relajarse, tomar un pincho... Tener un sitio de asueto es vital. Hay que buscar estrategias para juntarnos, para "celebrar"...

Mod. 1 - En las entrevistas ha salido que la percepción del Director o Directora cambiaba por parte de los compañeros, con respecto a antes de serlo, cambiando de conversación.

A.S. – Un síntoma muy malo. Cuando una Directora comprueba que delante de ella se cambia de tema, malo.

Mod. 1 – Un sentimiento de soledad.

P. – Hay personas que cambian de carácter cuando acceden a un cargo. Si pierdes la confianza, malo; y es que la tenía.

Mod. 1 – Se quiere analizar también, por qué a veces es difícil "encontrar" un equipo directivo.

Mod. 2 – Cuando yo estuve había gente que quería y se ofrecen.

A. S. – A mí uno me dio calabazas, y me dijo no me pidas esto que ahora me llevo muy bien con todos. Sin embargo, hubo personas que dijeron "yo estoy interesada, necesito puntos...". La primera decisión que debes tomar es decir que "no" a alguno.

P. - Si es incompatible con tu carácter no la propones.

Mod. 2 - Es difícil encontrar a los que quieres.

M.P. – Hay poco donde elegir. Igual la persona que piensas no quiere y la que no piensas quiere.

Mod. 2 – Hay gente que espera que vas a contar con ella, y tienes una amistad al margen, y la otra persona espera que sí vas a contar con ella, y no cuentas con ella, entonces.... tú te das cuenta que esa persona sí esperaba pero ella no te va a decir: yo quiero.... Es complicado.

Mod. 1 – Es complicado. En los Institutos, por ejemplo, hay pocas mujeres directoras ¿no?... En los pueblos ¿quién son mujeres directoras?..., en Burgos yo no conozco a ninguna...

A.S. – Sí, sí hay..., está la de Simón de Colonia que ahora el centro se ha separado.

Mod. 1 - ¡Ah, sí, Carmen!, que lleva muchos años.

A.S. – Que yo sepa no hay más mujeres en la capital... ¿Y en la provincia?... que conozca, Salas, Villadiago, Melgar, Briviesca, no sé si también en Espinosa, en Adultos de Aranda me parece que también hay otra...

P.- Más que en Primaria, pues si hay menos Institutos que colegios..., proporcionalmente hay más mujeres directoras en los Institutos.

Mod. 1 – Esto es lo que queríamos abordar, si queréis comentar algo más....

GRUPO DE DISCUSIÓN LGT

DATOS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Jueves 16 de septiembre de 2004; Duración del grupo de discusión: 1:13:00

Identificación: LGT.

DATOS DE LAS PARTICIPANTES

Intervienen:

A (Moderadora): Trabajadora Social.

B: Directora de un Instituto de Secundaria situado en la zona rural.

C: Directora de un Instituto de Secundaria situado en la zona urbana periférica.
D: Directora de un Instituto de Secundaria situado en la zona urbana.

Una vez realizada una previa introducción sobre el objeto de la investigación, y el propósito de la misma, y habiéndose llevado a cabo una previa presentación de todas las intervinientes en el grupo de discusión, comenzamos con el grupo de discusión.

A.- Entonces ¿me decís los años que habéis estado de directoras? ¿Cuántos años estuviste?

B.- Creo que fuero nueve, los estaba contado ahora mismo y creo que fueron nueve.

A.- Nueve años en Secundaria y en el mismo centro ¿no?

B.- Sí.

C.- Yo estuve primero dos años en un centro, y luego cuatro años que no, y otros cuatro en otro centro y ahora este es el quinto.

A.- Entonces siete años de directora.

C.- Sí.

A.- ¿Es un centro rural el tuyo?

C.- Sí.

A.- ¿Nunca has estado de directora en un centro urbano? Es para ver si hay alguna diferencia.

C.- No, nunca.

A.- ¿Y vosotras a qué achacáis el que haya tan pocas directoras en Secundaria?

C.- Yo creo que es que la mujer va al trabajo y además de al trabajo va con la carga de la casa, entonces tú pasas por una fase en la que te embarazas, tienes hijos, son pequeños, y eso es muy complicado porque te metes en un cargo directivo y el horario... las responsabilidades familiares te apartan, te sacan un poco la cabeza del trabajo.

A.- Pero esas responsabilidades familiares las personas que trabajan en Primaria también la tienen y hay muchas mujeres directoras ¿Creéis que hay alguna otra causa aparte de esa?

B.- No sé, quizá en Primaria las profesoras se implican de otra manera en la enseñanza, más a fondo, más con los alumnos, más a diario... yo creo que es un trabajo un poco diferente, se implican más. Nosotras pasamos un poco más, me parece a mí.

C.- Además en proporción también hay más maestras que maestros. El claustro es mayoritariamente femenino, así que yo creo que es más probable ¿no?

A.- Sí, pero aún así, yo no sé si es que haya más o que a las mujeres en Secundaria, nos da más miedo, al ser así los centros más grandes.

B.- No, yo creo que miedo no, estoy de acuerdo con C en que la responsabilidad familiar te lleva más tiempo, y hay momentos en que esto te lleva muchísimas horas y si eres un poquito responsable no estás las horas normales, te lleva más porque surgen muchas dudas, problemas que tienes que solucionar de un día para otro y eso te supone dejar a tu familia un poquito de lado, entonces a la hora de decidirte te lo piensas.

A.- ¿Vosotras en vuestro equipo que elegíais un grupo mixto o no?

B.- En mi caso, nosotras de cuatro somos tres mujeres.

C.- Yo he pasado por diferentes momentos, yo desde luego en ningún momento he buscado a las personas en función del sexo.

B.- No, yo tampoco.

C.- Entonces yo lo que hacía era pensar quién en ese momento era el más adecuado, o tenía una mayor disponibilidad, más tiempo, o más interés. Aquí había problemas sobre todo para determinados cargos, entonces buscabas a la persona que creías más idónea para el cargo. Yo ha habido momentos en que he sido yo sola la única mujer y el resto todo hombres, y no he tenido ningún problema.

A.- ¿Vosotras creéis que en el caso de que hubiera una candidatura de un hombre y de una mujer se apoyaría lo mismo a una que a otra?

B.- Yo creo que sí.

C.- Yo creo que también que es la persona. Un claustro vota a la persona y la trayectoria que ha tenido, vota a la persona con independencia de que sea hombre o mujer, y encantados de que haya candidatos.

A.- Era porque creo que a las mujeres es como que nos da miedo.

C.- Pero no es miedo, no es así, no es miedo al cargo ni a que se cuestione tus decisiones o se cuestione tu autoridad, no, no es ese miedo; es que tú te dices, a mí el estar aquí me va a suponer no estar en casa, entonces...

A.- ¿Y cómo habéis arreglado eso?

B.- Hombre yo ahora lo tengo todo muy fácil porque mis hijos ya son mayores. Están casi todos fuera, ahora ya sólo tengo uno en casa, entonces ese problema no lo tengo.

A.- ¿Y tú ese problema si lo has vivido?

C.- Sí, y no te enteras, cuando lo estás viviendo no te enteras. Reflexionas más luego, cuando ya no estás en el cargo, o cuando tus hijos ya son mayores y te lo recuerdan. Te dicen por ejemplo que no estabas nunca o que siempre venías tarde. Te pasan factura, entonces sí que te haces consciente de que no te enterabas de lo que pasaba en tu casa por la tarde.

A.- ¿Y cómo lo vivían ellos?

C.- ¿Ellos? Bueno, las mías como lo vieron desde pequeñas lo encontraban algo normal. Sí que veían que al colegio les iba a buscar una señora que no era yo, mientras que a otros niños les iba a buscar su mamá, entonces te decían: "Es que tú no vienes", y no pasaba nada, pero... eso sí lo ves. Llega un momento en que dices, no sé hasta qué punto estamos perdiendo el tiempo.

A.- ¿Estás satisfecha de lo que has hecho?

C.- ¿De haberlo dejado?

A.- No, no del trabajo realizado.

C.- Pensé que decías de haberlo dejado, sí totalmente, y del trabajo realizado también. Cuando entras a formar parte de un equipo directivo piensas que puedes cambiar algo las cosas, tienes esa ilusión, entonces pues bueno, estás ilusionado y te rodeas de gente que te apoya y te ayuda y hace el trabajo fenomenal, entonces... sin ningún problema, luego llega un momento en que te das cuenta de que de ti depende muy poco o que simplemente pierdes la ilusión, entonces ya decides dejarlo, ves que las cosas por mucho cariño o interés que les pongas no van a funcionar.

A.- ¿Crees que ha sido una experiencia muy positiva en tu vida, de la que has aprendido muchas cosas?

C.- No, ha sido una experiencia más, pero no tan importante.

A.- No, me refiero a aprender a ver la educación desde otro punto de vista, aprender hablar en público mucho más, aprender a dirigir...

B.- Sí, claro que es diferente, tienes que tomar decisiones que son diferentes a las de cuando eres una profesora sin más de aula, es evidente que es distinto. Y luego tratas con más gente que cuando eres profesora, conoces a más gente, también a nivel institucional, pero bueno, tampoco es que te cambie tanto la vida, en absoluto.

A.- ¿Vosotras creéis que estáis abriendo una brecha para otras mujeres?

B.- ¡Ay no! Yo nunca he sido consciente de eso.

C.- Bueno en mi caso en el Instituto Politécnico que ahora es de Secundaria, después de la LOGSE, entonces claro, al ser politécnico la mayoría del claustro era masculino, sólo había mujeres en las materias comunes como historia o geografía, en las letras. Era más masculino que femenino y tratabas con empresarios porque los alumnos iban a hacer prácticas a las empresas, entonces había también a nivel de material un trato importante porque había que hablar con proveedores. Entonces sí que yo creo que fui la primera mujer directora en el Politécnico y sí que como que las primeras veces no les encajaba verme a mí. Lo encajaban con los proveedores o con las personas que se acercaban al centro ajenas a la enseñanza, al claustro nuestro para nada, sí se notaba con los proveedores, empresarios, gente que tenía yo la impresión de que al encontrarse conmigo pensarían: "no sé si es esta la que toma las decisiones o habrá alguien..." pero fue así como una mirada, algún gesto, un comentario... un querer solucionarlo con el secretario... ¿entiendes? Al margen de esas extrañezas primeras yo no sentí nunca nada. Bueno, los compañeros míos eran de hacía ya un montón de años, entonces ya no había ningún problema. Hombre, cuando estás en el claustro, y estás con noventa y se decía eso de:" y con el visto bueno de la señora directora", pues aquello sonaba un poco así. Hasta el secretario miraba de reojo como diciendo "fíjate", pero bueno, eso era a modo de anécdota, yo nunca sentí...

A.- ¿Y creéis que el hecho de que estéis o hayáis estado ahí a otras mujeres les da la posibilidad de pensar que se abre una puerta?

C.- Yo creo que si he sido capaz de serlo yo puede serlo cualquiera del claustro, entonces en ese sentido sí que se abre una puerta, aquí el que tenga ganas que pase.

B.- Sí pero no por el hecho de haber estado has abierto una puerta.

C.- Los amigos que te conocen sí que pueden decir que eres una persona normal y pensar que pueden acceder ellos.

A.- ¿Y para las alumnas y los alumnos pensáis que eso tiene incidencia?

C.- Yo te diría que no. Luego, a lo mejor es que no nos damos cuenta de muchas cosas, a lo mejor hay cuestiones a las que les damos más importancia nosotras, por ejemplo, para mí era muy importante el aspecto que tuviera el instituto, desde visto por fuera hasta los colores de los pasillos o las decoraciones... y creo que si es un director a lo mejor en esas cuestiones no repara. A lo mejor hay cuestiones de detalles más domésticos. Hombre la relación con los alumnos, pues a lo mejor no... pero yo creo que va en la persona, que hay personas que son más tendentes al diálogo y hay otras que lo son más a la sanción, a el vete para casa tres días y no me cuentes más. No sé a lo mejor ahí...

A.- ¿Tú crees entonces que a lo mejor ahí hay un modelo según el que les va más a las mujeres el hablar?

C.- Yo creo que sí.

B.- Estoy pensando en este momento en XXXXXX que estuvo mucho tiempo en el equipo de jefe de estudios y es una persona que es absolutamente válida y mil veces más que yo, pero yo creo que no se valora. No me atrevería a decir si depende de la persona o depende del género.

C.- No, depende de la persona.

B.- No mujer, cuando hay un conflicto gordo en el te tienes que plantear abrir un expediente a un alumno, ahí yo creo que es lo mismo ser hombre que mujer, lo que pasa es que ahí las mujeres somos más maternas y tratamos de intentar arreglar las cosas antes de ir a lo máximo. Yo por lo menos hablo e mi caso, siempre intentas arreglar las cosas sin llegar al extremo, aunque al final tengas que llegar.

C.- Pero fíjate, yo creo que si aquí hubiera un número mayor de directoras, a lo mejor esto es algo más común entre nosotras, estamos más acostumbradas a mediar, a solucionar los problemas de otra manera.

B.- Sí porque lo haces en casa ya con tus hijos.

C.- Yo creo que es una manera de trabajar, en algunos momentos también puede ser negativo.

A.- Vosotras los problemas de conflictos en el centro ¿Creéis que los enfrenta igual un hombre que una mujer?

C.- Yo creo que sí.

B.- Sí, pero quizás el hombre sea más punitivo, nosotras quizás dialogamos más, quizá le damos más rodeos, intentamos evitar que esa sanción no sea tan grave... y hay veces que puedes y otras que no. Hay hechos que son tan objetivos que no puedes.

A.- ¿Y los padres? Os preguntaba eso porque una directora me comentaba que los padres percibían mucho antes las actitudes machistas de los chicos, entonces que cuando había algún problema ella notaba la diferencia cuando había una directora o un director.

C.- Ah no, yo para nada.

B.- Mira yo creo que depende de la persona no de que sea hombre o mujer. Mira yo antes, los cuatro años anteriores a mí estuvo una directora, y los cuatro anteriores un hombre, y tanto a la otra mujer como a mí nos veían más duras. Entonces, a pesar de todo el espíritu maternal que tenemos quizá nos preocupábamos más que la otra persona que era hombre y director, era más pasota.

A.- ¿De la disciplina os encargabais más?

B.- Sí, de la disciplina, eres más comprensiva pero a la vez también más rígida y si algo es así, es así. Por lo menos en mi centro yo he visto que los problemas de disciplina los hemos resuelto tanto a mi compañera como yo, de una forma más tajante que cuando estaba el hombre. No creo que sea porque él fuera o no hombre, creo que está en función de cómo seas. No creo que influya para nada ser hombre o mujer. Es lo mismo que al dar una asignatura, es lo mismo que sea hombre que mujer, lo que importa es que la sepa impartir y no porque sea hombre la va a impartir mejor o peor.

A.- Es verdad que las mujeres nos hemos entrenado en una serie de habilidades como son el mediar en el hogar, y todas esas estrategias también las llevamos al trabajo, así que el género un poco nos influye. Y en cuanto a lo de chicos y chicas yo creo que las alumnas que os ven como directoras y eso les influye, de alguna forma les rompe el estereotipo de que los cargos directivos siempre están en manos de los hombres.

B.- No sé, yo lo veo como una cosa muy normal que no les llama para nada la atención, y para ellas les infunde tanto respeto un director que una directora, yo ahí no he notado diferencia. Hombre, quizá lo que tienen es más confianza al ser una mujer a la hora de contarte alguna cosa o de solucionar algún problema o algún conflicto, puede que tengan más confianza con una mujer que con un hombre, pero no porque rompan ellas.

A.- ¿Y los alumnos tampoco?

B.- No, yo creo que lo ven con total normalidad, además es que los alumnos ven que por el aula desfilan profesores y profesoras, y para ellos tiene tanta autoridad o más que el director o la directora del que se pueden ver más alejados. Entonces, ya están viendo que entran a darles clase. Yo creo que lo tienen asumido y que en los centros educativos es donde menos sexismo hay. No percibo diferencia.

A.- ¿Cuándo vosotras decidisteis ser directoras que os dijeron en casa?

C.- Nada, mi marido decía que muy bien que si me apetecía perfecto.

A.- ¿Y tu madre y tu padre?

B.- Pues ellos los pobrecitos no han podido decir nada porque hace unos años que han muerto. Tengo una hermana que ahora está jubilada pero que ha estado también en enseñanza y... bueno pues bien, normal, lo veían normal. Y otra hermana que tengo soltera sí que hubo veces que me dijo que por qué me metía en esto pero en plan cariñoso. Y mis hijos, si a mí me parece bien, a ellos les parece bien, sin problemas.

C.- En mi caso ya había sido jefa de estudios, entonces yo creo que ya estaban habituados y les parecía que no había grandes diferencias, que era un paso más que se daba en ese momento. Mi marido ya me había padecido de jefe de estudios, y las hijas nada, yo era jefe de estudios cuando estaba embarazada de la mayor, osea que cuando nacieron ya lo vivieron. Yo creo que luego hasta presumían un poco entre los compañeros de clase.

A.- Os diré que una de las conclusiones extraídas de la investigación es esa, que aunque al principio quita tiempo y es una pérdida, luego con el tiempo los hijos y las hijas se sienten orgullosos de eso.

C.- Sí, yo ya te digo que ellos me echaban en cara reproches como que nunca había estado, pero luego cuando dije que no me presentaba más, que lo dejaba, entonces me decían que qué iba a hacer. Como que para ellos descendía en el escalafón. Bueno, ahora ya nada, pero en el momento sí.

A.- Otra conclusión es que los hijos suelen ser más autónomos cuando la madre tiene un cargo de responsabilidad porque les dedica menos tiempo en casa ¿Creéis que es cierto?

B.- Yo en mi caso creo que no, quiero decir, yo a mis hijos les he dado la mayor libertad del mundo para que aprendieran a ser responsables y las verdad es que no cambié el sistema cuando accedí a la dirección; también es cierto que yo cuando me hice cargo mis hijos ya eran mayores, eran chicas mayores.

A.- ¿Y tú que los tuviste de pequeños?

C.- Sí, bueno, pues mira he visto que la mayor siempre ha hecho como de madre de la segunda. No sé, pero mira, desde que no soy directora, ahora hacemos un desayuno todos juntos, nos levantamos todos pronto y hacemos zumos y tal... como que lo tomamos con más relax. Pero bueno no he notado... lo que creo es que ahora la adolescente echa de menos el que yo marche.

A.- ¿En algún momento tuviste sentimientos de no...?

C.- No, yo no los tenía, me los recordaban ellas.

A.- ¿Tus hijas?

C.- Sí, yo creo que son muy tiranas y te van donde más te duele. Me decía que yo no iba nunca o que tres carnavales seguidos tuvieron el mismo disfraz, que no me ocupaba de hacer ningún disfraz... ese tipo de reproches que creo que no son serios pero que quedan ahí.

A.- ¿Tú te consideras una buena directora?

C.- Eso tendrían que decirlo los dirigidos. Creo que sí, si en algún momento hubiera pensado que era una mala directora me hubiera ido. Estuve pensando que yo allí podía hacer una buena labor, y el día que a mí eso dejó de ilusionarme dije esto se ha terminado, pero mientras estuve allí no.

A.- ¿Y tú?

B.- Te digo lo mismo que ella, creo que deberían decirlo los demás, lo que sí me considero, eso sí, es que sobre todo he sido muy responsable y le he dedicado todo el tiempo del mundo y toda la mejor intención posible. Habré metido la pata como todos y habré hecho cosas bien y las habré hecho mal, pero de lo que sí estoy muy segura es de que he dado de sí todo lo que he podido, y que lo hago con la mejor intención del mundo y contando con que todo el mundo esté feliz, a veces se consigue y a veces no.

A.- ¿Y los padres y las madres cómo creéis que os ven? ¿Notabais que la relación era la misma con un director que con una directora? Hay veces que dicen que mejora porque las mujeres explican mucho más las cosas, inciden más.

B.- Yo, no sé, la verdad es que yo he tenido muy buena relación con los padres, pero tampoco sé la relación que tenía el que fue el director anterior con ellos. La relación con los padres ha sido muy buena. A veces me entiendo mejor con los padres de los alumnos que con los compañeros. Es verdad. Yo no he tenido ningún problema, incluso cuando hemos tenido situaciones conflictivas las hemos sabido llevar bien. ¿Qué hay diferencia entre hombre y mujer? Pues hombre yo en mi centro no te sabría decir, pero la verdad es que creo que no.

A.- ¿Y tú que estabas en un politécnico donde podría ser más...?

C.- Yo la verdad es que siempre he visto que me trataban igual que al director. Los padres no obstante en los centros de Secundaria participan menos, ya son más mayores los hijos, entonces pues... resuelves más temas con los propios alumnos que con los propios padres. Cuando intervienen los padres es por la asociación de padres que realmente está compuesta por madres. Se llama asociación de padres pero realmente quien está allí echándole horas son las madres. No tuve ningún problema con ellos y tampoco sé lo que realmente pensarían. Nunca tuve ningún problema con ellos. Nunca manifestaron grandes desacuerdos.

A.- ¿Creéis que el hecho de que estéis de directoras en centros supone el hecho de que intentéis cambiar algunas de las prácticas que haya sexistas en el centro? Por ejemplo en los libros de texto que dicen que son tan sexistas, el lenguaje o la utilización de los espacios o algo así; quiero decir, ¿el hecho de que seáis mujeres significa que percibamos eso e intentemos cambiarlo o no?

C.- Es que los libros de texto dependen, los fijan los seminarios, los departamentos. Yo nunca revisé otros libros de texto aparte de los de la asignatura que imparto. Están ahí aprobados por el Ministerio y se supone que alguien los revisa. Los libros de texto yo para nada.

B.- Yo nunca he percibido en el centro eso que dices.

C.- Esa preocupación.

A.- No. Esa preocupación no existe, eso es cierto.

B.- No, no existe, mira, yo por ejemplo viví una época muy conflictiva que fue hace unos años, pero eso ya se acabó. Cuando hubo una fusión que creo el centro de Educación Secundaria actual, sí que había problema entre los alumnos de FP y los de Bachillerato, se veían de diferente manera. Los de Bachillerato los veían como por encima del hombro y los otros se veían como inferiores, pero con independencia del género. Fue lo único y duró dos cursos. En el momento en que desapareció aquello todo fue muy normal; yo no percibo nada de eso, ni hay conflictos en las clases, ni entre chicos y chicas, estamos perfectamente, incluso tenemos alumnos extranjeros y tampoco hay problemas, tenemos un alumno negro y tampoco hay ningún problema... los niños son muy tolerantes para eso. No percibo problemas de esos.

C.- Yo creo que estas cosas pueden trabajarse más como profesor de aula que desde la dirección, porque como profesora puedes decir por ejemplo: el encargado de las tizas, el encargado de no sé qué... bueno, pues cuidas que no sea siempre el mismo. Yo desde la dirección nunca tuve que decir cuidado las chicas o cuidado esto. Y la distribución de espacios en el centro... si acaso los mejores espacios los tenían las chicas, digo, ciclos más femeninos, piensa que hay familias profesionales que son mayoritariamente femeninas y otras masculinas, entonces los espacios de automoción, electrónica... esos eran de chicos.

A.- Pero por ejemplo hacer una campaña en el centro para que no haya perfiles profesionales tan masculinizados o trabajos más de chicas...

C.- ¿Campaña para que se apuntaran e ir rompiendo? Hombre sí, lo contabas desde el departamento de orientación, pero hay que ser realistas y no le digas a una chica... hombre sí, si lo tiene muy claro sí, pero si no, no le digas que vaya a automoción. Casi es la que viene diciéndote eso a la que tienes que decir: "que sepas que te vas a encontrar con estos problemas, si estás dispuesta a aceptarlos..." tienes que ser honesto ahí.

A.- Sí, lo único que digo es que al estar una mujer ahí, si el centro es más dinámico en hacer visibles las desigualdades que hay en la sociedad.

C.- Yo nunca me planteé, es que además si vas así por la sociedad... yo nunca me planteé nada así, además si vas al claustro planteando que hay que vencer unos estereotipos te dirán que cuáles son esos, que si no están ya vencidos. Te das cuenta de que auxiliar de clínica, chicas; mecánico, chicos.

B.- Es que hubo un tiempo en que los institutos tenían que ser femeninos o masculinos, y claro, quizá ese problema al principio se diera, pero es que ahora no. De verdad que yo ahora no lo percibo ni veo la necesidad de hacer nada porque creo que las cosas van normales.

Se añade una nueva componente D.

A.- ¿Cuánto tiempo estuviste de directora?

D.- Seis años.

A.- Estábamos haciendo una pregunta, si el hecho de que haya mujeres en los centros educativos modifica la realidad y hace que sea más igualitaria. Si crees que se plantea o se debería de plantear.

D.- Pues si te digo la verdad no lo sé porque cada centro, como es muy diferente... hombre, yo creo que se debería de plantear el hacer algunos cambios. Yo al menos desde mi experiencia de los años que estuve, es que no sé si por el hecho de ser directora o qué, te da la sensación que había un sector al que no le sentaba demasiado bien que fuera una mujer.

C.- ¿Pero que fuera una mujer o que fueras tú?

D.- Eso no lo sé.

C.- Es que puede que fuera porque eras tú y que si fuera otra mujer que era de su cuerda pues bien.

D.- No pero de todas maneras yo creo que el hecho de ser mujer todavía...

A.- Hombre yo la verdad es que si analizo los datos pienso que tiene que haber algo más que cargas familiares para que una mujer no acceda a cargos directivos.

C.- Yo en el claustro del politécnico estaba en un departamento en que estaba sola. Había menos mujeres.

A.- ¿Y ahora?

D.- Yo creo que ahora es al revés, hay más mujeres que hombres.

A.- ¿Y las mujeres se presentan ahora?

D.- Esa es la cuestión, es que ahora no se presentan y eso habría que analizarlo. Yo creo que ahora las cosas ya han cambiado hasta el punto que si hay una mujer que se presenta... yo creo que también hay que tener en cuenta que hay hombres y mujeres que si cogen ese cargo es porque quieren trabajar, pero también hay un tanto por ciento elevado que cogen ese cargo sólo por figurar.

C.- Bueno si hay que figurar, entonces van los hombres.

D.- Ahí voy. No quiero decir que todos los hombre actúen igual, pero es que hay personas que sólo quieren llegar ahí y figurar, y en eso hay más hombres que mujeres, y eso yo no sé por qué es, si es porque tienen más tiempo o por qué.

C.- Probablemente se entiende el cargo de manera diferente si se es hombre que mujer. yo creo que cuando una mujer se presenta es porque quiere hacer una servicio al instituto, y el hombre a lo mejor tiene otras motivaciones.

A.- ¿Y crees que están el mismo tiempo un hombre que una mujer?

C.- ¿En el cargo? Hay hombres que se han eternizado.

A.- ¿Conocéis hombres que hayan sido directores y luego hayan dado un salto a la política?

C.- Sí.

A.- ¿Y mujeres?

C.- No.

A.- ¿Crees que eso es también una diferencia?

C.- Hombre, a lo mejor habría que hacer la lectura de la mujer a lo mejor se involucra por un tiempo en que está dejando de hacer unas funciones que son muy importantes y que estás desatendiendo como la casa o los hijos, y pasado un tiempo te dices: "yo me voy donde tengo que estar", y eso quizá los hombres no se lo plantean y siguen promocionando.

D.- Sí, promocionándose o quedándose ahí como el directos de.

A.- ¿Cuándo salisteis elegidas se presentó alguien más?

C.- No, en mi caso no.

D.- Bueno, yo durante los dos primeros años fui elegida a dedo, por el artículo catorce, como allí decían. Y después me presenté yo y nadie más.

A.- ¿Creéis que si hubiera habido un "contrincante" os hubierais presentado?

C.- Depende de quién fuera la alternativa, a lo mejor había más razones para presentarse, si va a hacer una alternativa que lleve al centro al desastre por supuesto que me presentaría, pero si lleva más o menos tu misma ideología y ves que va a hacer algo bueno...

A.- Osea que no te presentarías.

C.- No. Pero depende, da igual que sea hombre que mujer.

B.- Sí, pero eso es tan relativo y son tantísimas las vueltas que puede dar... yo lo digo por experiencia. Yo cuando decidí dejarlo apoyé a una persona y a los tres meses me decía: "¿pero yo que he hecho?" fue totalmente diferente. Pero eso no ocurre en todos los sitios.

A.- En general ¿creéis que se acepta igual una orden de una mujer que de un hombre?

D.- Depende de la mala leche que tenga.

A.- Osea que hace falta mala leche.

D.- No, realmente yo creo que depende del carácter de cada uno. De entrada el ser hombre o mujer no afecta en modo alguno, puede ser un hombre y ver las cosas que van mal y ser todo un cachondeo.

A.- ¿Se discuten más las cosas con un hombre o con una mujer?

C.- Depende de quién te lo diga.

A.- ¿Y quién se mete más en proyectos?

C.- Depende, si hay que currar y no se pague están las mujeres. La mujer la encuentras normalmente donde más haya que trabajar, menos luzca el trabajo y más haya que estar a pie de obra.

B.- Sí, eso está clarísimo.

C.- Y luego, a lo mejor el que representa ese trabajo es un hombre.

C.- Yo te diría que en cuanto a entusiasmo y apuntarse a un bombardero, y ganas de hacer algo, las mujeres. Yo viví la reforma de las enseñanzas medias, la implantación de la LOGSE... todo eso te permitía soñar con algo nuevo aunque luego muchas cosas se estrellaran por el camino, pero en esos casos estaban las mujeres volcadas, más que los hombres del claustro, y... luego quiénes iban a cargo de inspección, asesoría... eran hombres.

A.- ¿Igual ahí fallaron las cosas?

C.- Pero por falta de ilusión, fueron las que primero se desilusionaron, quizás porque fueran las que primero lo vieron. Quizá por falta de valor, bueno, no por falta de valor, sino por falta de dar el paso.

B.- O de entusiasmo.

C.- O de llevar tu vida profesional por delante de la personal.

B.- Sí, pero llega un momento en que te empiezas a desilusionar, pero no con la dirección, con la enseñanza en sí. Yo estuve en un instituto de aquí, de la ciudad y todo era distinto.

A.- ¿Es más difícil para ti allí (en la zona rural)?

B.- Es distinto, yo cuando estuve aquí estuve como interina, eso de entrada. La participación ahora no sé cómo estará, pero en aquel tiempo la participación en los claustros era nada, se hacían los claustros en media hora. Lo que en mi centro igual supone cuatro horas aquí eran veinte minutos. Cada uno va a su bola, hace lo que quiere. Hay profesores muy malos y buenísimos, como en todos los sitios, pero no hay esa participación que hace que el centro viva. ¿Mejor o peor? Pues no lo sé la verdad.

A.- No, yo me refiere al entorno, si incide de alguna forma.

B.- Yo por ejemplo noté diferencia, me quedé horrorizada del nivel de los alumnos. Yo iba de un nivel altísimo y me quedé asustada. Después de cinco años yo me vi desplazada de nuevo aquí y me encontré con el mismo nivel que allí, había bajado tanto que ya no noté diferencia. Sí la noto en cuanto a que sea un claustro vivo o que vaya a hacerlo en diez minutos mejor que en veinte.

D.- Yo no sé en los pueblos ahora porque ya es distinto con las carreteras, se va y se viene y la jornada es de mañana. Pero yo recuerdo cuando estaba en un pueblo y teníamos jornada de mañana y tarde que había que vivir allí o quedarte a comer allí... convivias más, te apuntabas a más cosas. Aquí en León no, cada uno va a sus clases y los cinco huecos que quedan se aprovechan para salir. Ahora me imagino que haya cambiado, pero hace quince años era una forma de pasar el tiempo porque estabas fuera de tu casa y te planteabas diferentes cosas.

A.- ¿Se ha cambiado la relación con los profesores cuando dejas la dirección?

C.- Sobre todo el primer año porque no te ven como profesora de a pie, entrabas en la sala y a lo mejor se hacían silencios, no tenían la confianza de decírtelo a ti. Luego también depende de cómo seas tú. Si te siguen viendo como afín al bando de la dirección...

A.- Dicen que las peores enemigas de las mujeres son las propias mujeres ¿creéis que eso es cierto?

C.- Puede, no lo sé.

A.- Os lo digo por si por ejemplo las personas con las que teníais más dificultades eran las profesoras.

C.- *No. Dificultades tienes pero no tiene por qué ser mujer.*

A.- *¿Y quién percibía mejor vuestra gestión? ¿Quién la valoraba más?*

D.- *Yo creo que en los afines tanto mujeres como hombres, entonces no creo que dependa del género. Es que yo por mi propia experiencia tenía un compañero que por sistema tenía que llevarme la contraria, de forma sistemática tenía que decir que todo estaba mal. Había veces que tenía razón y teníamos que dársela y darle las gracias por hacer una crítica constructiva, pero otras veces se decía que a ver si acabábamos aquello.*

C.- *Pero si analizas todo eso ¿qué había detrás? A lo mejor el pasar a una situación de privilegio.*

D.- *No es el hecho de ser hombre o mujer, sino de la persona, el centro, la situación del momento...*

A.- *¿Cuándo fuisteis directoras tuvisteis en algún momento la sensación de tener que poner una coraza para ejercer el cargo?*

C.- *No.*

D.- *No, yo lo único fue cuando estuve de jefa de estudios en un centro, que un compañero siempre me decía que un director o directora tenía que llevar siempre el capote, por lo tanto para torear, y una manguera de bombero para apagar fuegos. Entonces yo creo que es torear y el apagar fuegos es importante, ahora la coraza no. Eres como eres, ahora, eso sí hay momentos en los que tienes que imponerte y punto, pero vamos, eso tienes que hacerlo siendo directora o profesora.*

A.- *¿Creéis que hay una cierta soledad en las mujeres directoras? ¿Mantienen las mismas relaciones o cambian?*

C.- *Hombre yo sí que me aislé, hubo muchas personas que pasaron por el instituto a las que no conocí o con las que no me relacioné, y notas que te rodeas del grupo de personas que han estado contigo en la dirección. Te pasas las horas en un despacho y relacionándote con unas personas, entonces claro, te aislas del claustro.*

D.- *Pero no porque quieras, es que la burocracia es tal, y tienes que rellenar tal cantidad de papeles que no te da tiempo. Te bombardean con tal cantidad de legislación que una de dos o estás al día y lo miras allí, porque no te lo vas a llevar para casa, que no tienes tiempo para nada más que para tomar el café, porque una de las cosas que me propuse y que la mayoría hicieron fue que la hora del café que siguiera así. Entonces yo creo que más que aislarte, te encierras porque tienes mucho trabajo.*

C.- *Son casos en los que hemos estado mucho tiempo, porque cuando estás poco tiempo no te da tiempo a aislarte.*

A.- *Una última pregunta ¿Creéis que existe igualdad en general en la sociedad entre hombres y mujeres?*

C.- *¿En la sociedad? Para nada, vamos no es que me sienta discriminada ni nada pero para nada, ni en la casa. Ya nos educaron mal y arrastramos tantos lastres...*

A.- *Por eso la idea era que los centros educativos pueden ser un motor de cambio.*

C.- *Indudablemente, creo que es importantísimo la coeducación en el aula.*

D.- *Yo creo que haces mucho más en el aula como profesora, mucho más.*

C.- *Yo en mi hora por ejemplo para que borre o baje a por folios o tizas... y siempre un chico, y de delegado una chica, aunque el nombre ya condiciona en masculino. A nivel extraoficial sí, pero oficial no, no lo entenderían.*

GRUPO DE DISCUSIÓN LGD

DATOS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

Martes 14 de septiembre de 2004; Duración del grupo de discusión: 1:32:00

Identificación: LGD.

DATOS DE LAS PARTICIPANTES

Intervienen:

A1 (Moderadora): Trabajadora Social.

A2 (Moderadora): Psicóloga clínica.

A3: Directora en un CRA.

A4: Directora de un colegio situado en la zona urbana.

A5: Directora de la etapa de Educación Infantil en un colegio de zona urbana.

A6: Ex – directora de un centro y actual componente del equipo directivo de otro.

A7: Maestra de Educación Primaria.

Una vez realizada una previa introducción sobre el objeto de la investigación, y el propósito de la misma, y habiéndose llevado a cabo una previa presentación de todas las intervinientes en el grupo de discusión, comenzamos.

A1.- Vosotras de qué tenéis la idea, ¿de qué hay mucha gente o poca en dirección?

A4.- *La dirección de mujeres curiosamente ha sido muy poca. Yo no sé cuántos años lleváis vosotras. No sé cuánto lleváis, pero seguramente soy la más antigua.*

A6.- *¿Cuánto tiempo lleváis?*

A4.- *Pues me parece que doce años.*

A1.- *¿Doce años de directora?*

A4.- *Sí.*

A1.- *¿Tú también doce años o por ahí, no? (se dirige a A3)*

A3.- *Sí.*

A1.- *¿Y tú?*

A5.- *Como directora llevo tres años, pero antes estuve en el equipo directivo.*

A3.- *Yo creo que es estos últimos años se ha ido incrementando el número de mujeres en los equipos directivos.*

A4.- *Sí es cierto, pero también tenemos que tener en cuenta algo mucho más importante, que las mujeres, la población de mujeres maestras que ocupan, que están ocupando puestos es enorme, entonces es imposible, imposible hacer un equipo sin mujeres, ha de ser mixto. Es más, además los hombres, observando un poco la trayectoria ¿no?, los compañeros, si hay otro compañero en el equipo, vale, pero si es un hombre el que tiene que tener compañeras hay muy pocos.*

A1.- *¿Quieres decir un hombre con un equipo directivo sólo de mujeres?*

A4.- *Nosotras nos acoplamos más, mejor a cualquier tipo de situación. Incluso en nuestro caso en nuestro equipo el jefe de estudios es un caballero, la secretaria es una mujer... y ha sido así durante todo el período vigente. Bueno han cambiado cosas, la secretaria por ejemplo ha cambiado. Sin embargo desde que yo llevo aquí, parece que si el director era hombre siempre querías que o el secretario o el jefe de estudios fuera un hombre.*

A1.- *De todos modos en otros centros, los puestos ocupados por hombres en equipos directivos coincide que son los de directores y curiosamente los ocupan hombres.*

A4.- *Pero con la población de mujeres que hay en las escuelas es necesario que sean ocupados por mujeres.*

A1.- ¿Entonces por qué creéis que las mujeres no acceden a los cargos directivos?

A4.- *Se puede ver que eran puestos tradicionalmente ocupados por hombres, antes los hombres eran directores y lo eran de por vida. Tenemos ejemplos clarísimos dentro de las escuelas de León, en cambio a una mujer no le importa. La mujer ejerce su período de dirección, cumple sus objetivos, o a lo mejor es por cansancio, pero no importa, ella se va a su clase, y hasta aquí llegamos.*

A1.- ¿Por qué creéis que es eso?

A4.- *No tenemos ninguna sensación de que has asumido un cargo y te pesa ese cargo, de ninguna manera. Además no es una cota de poder, no es una cota de poder llegar a algo, sino de hacer algo que tú ya tienes pensado y que te gustaría desarrollar. Toda mujer que accede a la dirección tiene que ser por una motivación, creo. Algunas puede que por obligación, pero si no, yo creo que llegas con la idea de desarrollar un trabajo. Yo concretamente cuando llegué a la dirección de mi centro, el problema que tenían y que lo tenían a raíz de la implantación de la LOGSE, era el enfrentamiento que había entre las AMPAS y los profesores, era una cosa que a mí me parecía que llevándolo de otra manera se podía arreglar, y para eso necesitábamos la colaboración de las AMPAS, darles un sitio en el centro de sus hijos, y con esa idea y una planificación, y tal y como yo creía que se debía de hacer, y claro sin meterme con los derechos de nadie, simplemente con una planificación diferente.*

A2.- Has comentado que hace unos doce años empieza a haber un cambio que hace que accedan más mujeres, ¿no?

A4.- *Sí, empieza a haber un cambio, a decir, esto no funciona, de alguna manera las escuelas había un poco de revolución y nosotras creíamos que si teníamos armas para solucionarlo. Quizás más mano izquierda, quizás el ver las cosas de otra manera, quizás el trato era más accesible, generalmente en educación las madres son las que se ocupan de la educación, nos guste o no. Tendrán padre y madre, pero la que se ocupa es la madre, y en edades mayores, más. Aquí hay madres y ¿quiénes nos hemos ocupado de los deberes y demás de los niños? Las madres.*

A2.- Y esto coincide con la implantación de la LOGSE, los conflictos con los padres ¿no?

A4.- *Es que claro, hay una cosa distinta, antes se daba como un compartimento estándar, se te daba un programa, tú lo aplicabas y punto. Pero a partir de entonces surgen las asociaciones de padres que empiezan a implicarse y se tomaron decisiones que en principio no fueron bien aceptadas, os acordáis ¿no? Me refiero a León, centros grandes, donde los consejos escolares eran duros, había un enfrentamiento... y los dos perseguíamos la misma meta que era la educación de los hijos, pero no encontrábamos la solución juntos, y ¿por qué no hacer el camino juntos? Si total estábamos llevando un camino que no nos llevaba a ninguna parte.*

A2.- Entonces, según esto ¿tú crees que una mujer está en mejor posición a la hora de resolver conflictos?

A4.- *Yo creo que para resolver conflictos, me parece a mí, quizás el hombre imponga más, y una mujer siempre busca la vía de la concordia y de llegar a acuerdos.*

A1.- ¿Esa experiencia la tenéis vosotras también?

A4.- *Yo pienso que es más efectivo, no sé.*

A3.- *Yo pienso que sí, que en cierta medida sí, pero bueno, siempre hay excepciones. Yo también incluso apoyo eso por lo que acabas de decir antes también, la mayor parte de las tareas de los hijos las llevan las madres, entonces ¿quién se acerca al cole? La mamá.*

A1.- Cuéntanos tu experiencia (dirigiéndose a A5).

A5.- *No, yo simplemente ha sido el cubrir un aspecto profesional distinto al que se vive en el aula, yo pienso que dentro de la profesión, dentro del trabajo, que hay que pasar por todos los ámbitos, osea, por toda la gama de posibilidades que tiene el trabajo, y... acceder a distintos cargos y a distintas posiciones porque creo que te da una visión mucho más amplia que la que puedes tener simplemente con la visión de tutoría que puedes tener desde el aula.*

A3.- *Sí, pero yo pienso también que hace veinte años, las maestras, aunque a lo mejor también había más maestras que maestros, estaban como más paraditas, no tenían tantas inquietudes. Yo me acuerdo de cuando yo empecé a trabajar, las compañeras que tenía... hombre yo era de las más jóvenes, y por eso tenía otras inquietudes, y bueno yo ahora soy de las mayores del colegio, pero me acuerdo mucho de cuando yo empecé en el colegio que tendría la edad de mi hija y tenía otras inquietudes, y me acuerdo de las profesoras que yo tenía que tenían más o menos mi edad y que de aquella no se preocupaban, ¿qué se iban a preocupar ellas?*

A4.- Pero es que de poco para acá la evolución de la educación ha sido tremenda, lo primero, había colegios de niños y niñas, maestros y maestras, y no hay que remontarse mucho, en el año... cuando se unificaron chicos y chicas...sería el año 75 ó 70 ó por ahí. Y ya ese cambio fue... "ufffff" me acuerdo cuando se unificó un colegio de aquí.

A3.- Ya en aquel entonces era mucho más importante un hombre.

A4.- No sé... yo creo que nosotras nos adaptamos mucho más, los hombres son mucho más rígidos, los cambios los aceptan peor. Creen... no sé, piensan que deben tenerlo todo... no sé son... así, verticales del todo (haciendo gesto con la mano)

A6.- Yo no tengo la misma experiencia que vosotras, pero tú acabas de decir que en aquella época las mujeres no eran inquietas, y ahora sí, pero desde tu punto de vista la mujer es ahora inquieta o no.

A4.- No, mira, yo creo que es una cosa muy sencilla, la mujer cree en lo que hace, si tenemos una inquietud creemos en ella.

A5.- Yo creo que hay que considerar todos los cambios que se han dado en este tiempo en la educación, los cambios que se han dado desde la Ley General de Educación hasta la LOGSE, todos esos cambios que se han dado han sido muy grandes y nos afectó a muchos y a muchas. Y yo ahora creo que no, que se está dando un paso atrás y que se está unificando un poco el tema. Que ahora, tanto hombres como mujeres están en cargos y son muy competitivos, que ahora tanto hombres como mujeres van a los cargos y acceden por una cuestión de prestigio social, por ganas dinero, por subir... yo creo que es una cuestión de prestigio, y ya no se está en la onda profesional de innovar, de hacer... me da la sensación de que la gente joven va por otros derroteros.

A4.- Yo creo que en cualquier cambio, y no sólo en nuestro campo, sino también en otros, en cualquier cambio se adapta mucho mejor la mujer, somos como más elásticas, ¿no?

A1.- Yo por ejemplo tengo una duda. Tú por ejemplo que eres más joven, que has estado sólo tres años ejerciendo la dirección, ¿crees que la gente joven tiene otras perspectivas?

A6.- No, bueno, por eso yo preguntaba. Mira yo he estado en un CRA de la provincia de Zamora, y bueno, la mayoría se desplazaba de la provincia de Zamora, y bueno, gente que es de la zona que incluso viven allá, no.

A3.- Mi gente tampoco. Pero es que ¿qué implica tener un cargo directivo en estas zonas? ¿qué implica para la gente joven? Implica que si tienes un cargo y no vives en la zona, mal. No cierras la puerta a la salida y te olvidas. En cualquier momento te llaman, entonces, no interesa ser director de un colegio rural y vivir en León. Tú sabes que a las cinco cuando se marcha todo el mundo, tú no te vas a marchar, y eso no está pagado. Se dice que nos pagan, nos pagan... a mí no me pagan las horas que yo he hecho en el colegio. Entonces yo soy directora porque quiero. Imagina tú una persona con hijos que salen a las cinco, entonces tú ya lo tienes controlado y en el momento en que salen les coges tú, siendo directora no lo puedes hacer porque imagínate que a esa hora te viene alguien, y tienes que estar porque eres el director... entonces la mujer falta de casa y si falta la mujer, pues se hunde la casa, pero si falta el hombre y es el director, pues eso no pasa.

A1.- Una de las conclusiones que hemos extraído es que por eso mismo, cuando la mujer es directora, por eso precisamente como pasa más horas fuera de casa, eso para los hijos y las hijas ha sido muy positivo porque les ha hecho mucho más autónomos.

A3.- Y negativo.

A1.- Negativo, ¿tú crees que ha sido negativo?

A4.- Yo creo que negativo no.

A3.- Sí, sí.

A4.- No, yo creo que tu casa, tus hijos y tu gente necesitan una referencia distinta. Vamos a ver, que ocupas un puesto, y que tienes unas obligaciones que tienes que atender y que esas obligaciones, ese hueco lo tiene que resolver él o quien sea. Lo que pasa es que yo creo que ya, y hasta ya, las mujeres hemos conseguido mucho que es trabajar fuera de casa, pero no hemos dejado el trabajo de casa.

A1.- Entonces tú dices que el hecho de ser directora pudiera interferir en casa.

A4.- No, no, tampoco es eso, lo que pasa es que el ser directora, pues bueno... te llevas siempre los problemas del centro porque siempre estás pensando en ellos porque los quieres solucionar. Y no solamente los problemas, sino también por ejemplo ahora, pues que hago este año, a ver cómo me planteo el curso, qué objetivos

me voy a plantear. Entonces todas esas estrategias las tienes que pensar. Las tienes que consultar, que consensuar.

A3.- No, no me refiero tanto a ese tiempo, al tiempo que le he dado a mis hijos. A ellos les he dado, quizás hasta a veces más de lo que debía. Yo me refiero a las tensiones que se llevan a casa, a los problemas que llevas cuando llegas y por ejemplo el crío te dice una cosa y "¡pas!" saltaste. ¿Por qué has saltado? Pues no tenías que haber saltado, en una situación normal, pues no lo hubieras hecho, pero como llevas tantas sobrecargas... Yo reconozco que después de los años pasados mis hijos en esas historias sí han sufrido.

A1.- ¿Vosotras estáis orgullosas de lo que habéis conseguido?

A4.- Yo creo que viendo lo que veo, tampoco tiene tanta facilidad llevar a cabo un proyecto bonito, que merezca la pena.

A1.- No, yo lo que os preguntaba es si creéis que estáis abriendo camino a otras mujeres.

A4.- Yo pienso que sí.

A5.- Yo también lo creo, pueden ver que si está ahí otras pueden venir detrás y que no hay ningún problema.

A1.- Para las chicas y para los chicos puede ser un modelo.

A4.- Más para las chicas, bueno, y para los chicos también.

A3.- Yo lo veo desde otro punto de vista, los más machistas... es como un caso especial para ellos, porque incluso en mi propio colegio, los más pequeñines a veces dicen: "tú a fregar" y aunque tú les digas, para ellos sigues siendo un caso especial. Pero yo creo que esos chavales el día de mañana se darán cuenta, porque ahora lo dicen por los críos que son, no lo piensan mucho eso de la diferencia, pero ahora aún les puedes parar un poco.

A4.- Los niños hacen lo que ven, y dicen lo que oyen.

A1.- Entonces ¿de qué es de lo que os sentís más orgullosas?

A4.- Hombre, yo creo que es del cambio que ha dado la Asociación de Padres. Es un cambio que no viene del año pasado. A lo largo de estos años ha cambiado y quizás no porque yo estuviera, no, sino porque llegó el momento. Y se le dieron unas funciones de sentar unas bases para colaborar, de colaboración. Pero no solamente el AMPA de mi centro, sino todas. Quieren colaborar, no enfrentarse, cuando hay un problema hay que escucharlos, porque problemas tienen muchos, ya lo creo, pero lo malo no está en los problemas, sino en las soluciones, lo malo es ponerse y decir vamos a buscar soluciones.

A1.- A nivel personal ¿qué logros has conseguido? ¿qué has aprendido?

A4.- Pues a escuchar, y a entender los problemas de los demás.

A1.- ¿Y a dirigir?

A4.- Hombre, bueno, pues algo. Pero llegado el momento de volver a elegir dices siempre, pues a ver si se presenta alguien, alguien con savia nueva. Y nadie se anima, nadie presenta nada, y llega el último día y tienes que volver tú.

A5.- Bueno yo creo que todo depende un poco del clima de trabajo que establezcas, por ejemplo yo en mi centro, nos gusta trabajar en equipo, yo trabajo en equipo, y ellos, nos gusta trabajar en equipo, tanto a nivel del equipo directivo como del claustro. Se potencian las decisiones del equipo, las del claustro, las decisiones se procuran tomar de forma colegiada, tanto en el equipo directivo como en el claustro. A mí me encanta el trabajo en equipo y te quemas más porque pretendes que todo el mundo se meta en las dinámicas que se establecen y qué va, muchas veces en los centros y sobre todo en centros de aquí de León, se trabaja de forma muy individual. Muchas veces somos muchas unitarias unidas en un mismo sitio. Lo que a mí me supone un verdadero reto es el trabajo cooperativo y el trabajo en equipo.

A1.- Pero ¿tú crees que lo has logrado en cierta medida?

A5.- Yo creo que sí porque por lo menos la gente se ha acostumbrado a participar, y saben que todas las decisiones se toman en conjunto y se ponen encima de la mesa, y que no porque lo diga una persona o porque lo diga yo se tiene que hacer. Y hay veces que lo pones encima de la mesa y sabes que son decisiones que perfectísimamente las podías haber tomado tú, y no lo haces para que la gente participe y se implique y se tire hacia delante. Es muy difícil, muy difícil, es lo más difícil que encuentro yo en la dirección. Gestionar los recursos,

gestionar al personal... los recursos están ahí, el dinero te lo dan contante y sonante y eso hace que las cosas funcionen de una determinada manera, tienes una Dirección que te va indicando, pero lo que verdaderamente me supone a mí el reto es el trabajo en grupo y el trabajo cooperativo y la coordinación, tenemos que ser un equipo y funcionar a todos los niveles como equipo que estamos implicados en una labor, en un trabajo, en un proyecto educativo. Y eso es difícilísimo.

A2.- ¿Has observado alguna diferencia en cuanto a género?

A5.- *Yo creo que los hombres no se cuestionan, no se plantean, que son más directos.*

A7.- *Existe también una cierta tendencia a pensar que las mujeres entre nosotras somos más críticas o más "criticonas", entonces eso hace que no podamos trabajar en equipo ¿Vosotras habéis percibido esta situación?*

A1.- ¿Vosotras habéis tenido esa sensación de que las mujeres son más exigentes?

A4.- *Yo creo que no es tanto juntar género como juntar género y características particulares de las personas.*

A3.- *Yo pienso que sí puede darse pero que no es tan radical. Yo sí he tenido casos de estos con mujeres, pero también es cierto que como con un hombre se dé mal la relación... ellos lo llevan a un plano más... más exagerados en todo, y a la hora de discutir lo llevan todo de otra forma, nosotras nos tiraremos de los pelos, pero es que ellos te pueden decir de todas las cosas habidas y por haber. Pero yo luego, mi experiencia... tampoco es que los hombres se impliquen menos... no, no es eso.*

A5.- *Yo creo que son más directos, no se andan tanto por las ramas.*

A3.- *Sí, pero como se les coja, ya no se les suelta.*

A5.- *Sí, sí.*

A3.- *Quiero decir, yo cuando empecé, mi planteamiento era cambiar la forma de convivir, la interna primero, después ya pasaríamos a la otra. Pero cuando llegué allí, al principio aquello fue de alucinar, llegamos otra persona y yo, y las dos pensábamos que dónde nos habíamos metido porque aquello parecía de todo menos un claustro. No había una sensación de claustro eran varias zonas, varias micro cápsulas por ahí, y yo eso lo quería quitar, quería ponernos a trabajar en común, lo que decías, ponernos a trabajar en equipo. Al principio tuvimos muchos roces, pero ahora estoy encantada, las discusiones más gordas que he tenido las he tenido con hombre y mujer.*

A2.- ¿Vosotras habéis observado si os demandan cosas distintas hombres y mujeres?

A3.- *A lo mejor las mujeres vamos más al detalle, generalmente más al detalle, y los hombres van más a lo justo. Es decir ellos piensan "¿para que voy a pedir folios de colores si con los blancos me basta?" y la mujer busca más que este bonito. Pero es lo que decíamos antes, yo por ejemplo tengo un pasillo que está preciosísimo de plantas, pero es que es un pasillo en el que están maestras que llevan veinte años trabajando, en cambio en el otro, el de la zona de biblioteca, pues ves libros. Notas un poco el ambiente, pero yo no lo veo tan radical.*

A1.- Imaginaros que en un centro hay un hombre y una mujer que quieren ser directores ¿creéis que se presentaría la mujer? ¿competiría con el hombre?

A3.- *Yo sí.*

A5.- *Yo creo que sí, que tenemos la prueba en la convocatoria esta que salió. Como dije antes, yo creo que los criterios para acceder a los puestos son distintos de los que había antes, yo creo que las mujeres ahora luchan por el puesto, o porque quieren mejorar en cuanto a la situación económica, el prestigio... yo creo que tenemos otras inquietudes. Y a mí me asusta un poco la gente esta joven que sale ahora.*

A7.- *¿Y no pensáis que pueden existir como dos estilos diferenciados de dirección en la mujer? Yo por ejemplo tengo la experiencia de una mujer que en el entorno privado ha encontrado la posibilidad de acceder a la dirección, y resulta ser más tirana que cualquier hombre.*

A4.- *Vamos a ver, de una mujer siempre se espera una sonrisa. Siempre está el padre que va y cree que tienes que recibirle con una sonrisa porque para eso eres mujer, arregladita y que no le digas nunca que no. Eso es lo que espera un hombre normal. El problema es cuando llega y le dices las cosas que tienes que decirle, y sabe que le vas a tratar exactamente igual que si estuviera delante otra persona, entonces es cuando empiezan los problemas y te dicen que van a ir a Dirección y ahí es cuando yo le digo que si quiere le doy la dirección o el número de teléfono o que si quiere llamar desde allí... es decir, se lo facilito. Ahora claro, si la mujer le dice: "oiga mire, usted perdone..." entonces claro te ven como... pero eso no es ser tirana, eso es ponerte en tu lugar, y ejercer tu puesto, y eso no tiene nada que ver con la tiranía de nadie.*

A5.- Pues yo creo que ahora mismo sí, si no se entiende porque hay muchísima gente en las listas de directores. No se entiende que una persona que accede tenga unos ideales tan estupendos y tan maravillosos.

A4.- No, imagina que para tu centro o para el mío se presentara alguien de Soria, entonces a mucha gente le motivó volver a presentarse porque teníamos un proyecto y no queríamos que éste no se fuera a realizar.

A5.- Exactamente, se presentaron por una mejora profesional.

A4.- Yo es que hoy por hoy, viviendo lo vivido no me puedo imaginar el presentarme en Soria, en un colegio que no conozco.

A5.- Pero se da el caso y encima en mujeres.

A3.- Yo he vivido el caso, incluso en alguien cercano a mí.

A1.- ¿Creéis que el acceso a la dirección antes era discriminatorio?

A4.- No, por lógica tenían que ser hombres.

A3.- Claro, la dirección era de hombres, la jefatura de estudios de hombres, la secretaría, que era cuando no se pagaba, para las mujeres, no la quería nadie.

A5.- No era un trabajo de tanta responsabilidad como la jefatura de estudios.

A4.- Yo creo que hoy en día la mujer ha conseguido ya un puesto en la sociedad importante.

A1.- Os vamos a leer un texto de un hombre, lo que dice un hombre.

A7.- Lo dice una mujer con respecto al consejo que le dio un compañero. Dice: "Accedí a la dirección en el curso 99/00 presentándome a las elecciones y siendo votada mayoritariamente en el claustro y en el consejo escolar. Un compañero, en su afán protector hacia mi persona me hizo ver el lío en el que me metía: familia y dirección no parecen compatibles para una mujer"

A4.- Pero eso lo dice un hombre.

A7.- Lo dice una mujer con respecto a un consejo que le da un hombre, dice que es una incompatibilidad.

A3.- Pero es lógico, si la mujer está ocupando un cargo directivo, a ver quién se va a ocupar del nene, lo llevan mal. Ya lo hemos dicho, a la mujer le llega ahora, le supone un gran esfuerzo, pero como somos muy trabajadoras, pues seguimos adelante.

A2.- ¿Cómo no va a ser compatible la familia y el trabajo?

A4.- Sí hombre, sí.

A3.- Yo me estaba ahora acordando de mis hijos cuando entré a la dirección, cuando entré llevaba el comedor también, entonces era muy difícil compaginar mi horario con el del instituto de ellos, porque claro, cuando yo volvía porque tenía una reunión ellos llegaban a comer, entonces tenían que calentarlo ellos.

A1.- Eso les daba una independencia.

A7.- Muchas de las directoras entrevistadas a raíz de la investigación comentaban que se habían planteado acceder al puesto una vez que sus hijos habían cumplido una determinada edad, que antes era imposible porque por ejemplo cuando el niño tiene siete años ¿cómo te lo planteas?

A3.- Justamente el otro día me comentaban algo así, que le habían ofrecido un cargo, le habían ofrecido una jefatura de estudios y había tenido que renunciar a él porque tenía un niño de seis años y no puede, con el marido también trabajando en la enseñanza y los horarios, los turnos, los no sé qué.

A2.- Plantearos ahora esa misma situación sin el horario del marido, ¿qué ocurriría?

A4.- Bueno vamos a ver, los hombres quieren el sueldo de la mujer y que en casa sigas trabajando. Eso no puede ser, eso no hay cuerpo que lo aguante.

A1.- ¿Creéis que las mujeres nos sentimos culpables? ¿Qué eso que nos han hecho pensar de que cuando no le dedicas todo el tiempo a tu hijo eres una mala madre?

A4.- No, vamos a ver esa sensación que te intentan crear de que nos has dedicado tiempo a tus hijos... vamos a ver, les has dedicado el justo, y ya está. En eso yo sí que estoy completamente convencida de que les he dedicado el justo, ni mucho, ni poco, lo que he tenido, lo que he podido, a lo mejor se lo he dedicado con más

calidad porque no he estado aquí y si hubiera estado ellos no hubieran hecho cosas que de esta forma sí han hecho.

A2.- Tendréis alguna amiga que no trabaja, que ha tenido hijos y está en casa, compararos con ellas ¿creéis que el nivel de indefensión que tienen ellas nos es igual que el vuestro o más, sólo que con otros contenidos?

A5.- Sí posiblemente, pero yo creo que la disculpa de la familia no es válida para acceder al cargo directivo, porque en el cargo directivo tienes una responsabilidades igual que en un trabajo cualquiera. Una tutoría en un aula normal tiene sus responsabilidades y son el montón de alumnos que tengas, y para mí eso es más responsabilidad que andar con una gestión, andar llevando una dirección. Yo creo que esa no es la cuestión de la falta de tiempo para llevar una familia, yo creo que si la mujer no se ha implicado en muchas ocasiones en este tipo de cargos es porque no se siente preparada, no se siente capacitada y tiene un miedo terrible a...

A1.- Espérate, es importantísimo eso que dices, tú ahora que has ejercido el cargo, ¿qué preparación crees que se necesita?

A5.- Pues yo creo que especifica cuatro cosas que puedes aprender sobre la marcha.

A1.- O sea, ¿que es más ese mito que enfrentarte realmente con la situación?

A5.- Yo creo que es el miedo a una situación que igual no dominas o que crees que no vas a controlar, y que claro, te echa para atrás.

A3.- Una pregunta ¿vuestros equipos directivos por qué está formado, por hombres o por mujeres?

A5.- El mío por chicas todas.

A4.- Yo tengo de todo.

A2.- Tú decías que has ido promocionando por ver todos los aspectos que tienes a nivel profesional ¿no?

A5.- Sí, por ver todos los aspectos que tiene el trabajo.

A2.- Y ¿no crees que ese es un buen itinerario para ganar seguridad?

A5.- Sí, sí, luego ves las cosas valorando mucho más todos los aspectos y lo ves desde distintas ópticas que te permite verlo más claro.

A3.- Eso lo he pensado yo, que todos deberíamos pasar por todo.

A5.- Además a las mujeres no nos pasa lo mismo que a los hombres, no nos importa bajar, se considera bajar a volver a la situación de inicio, y no.

A1.- Vosotras habéis visto que sois capaces de liderar un proyecto.

A3.- Yo estoy contenta con lo que he hecho.

A1.- Piensa que las mujeres cuando son jóvenes estos planteamientos no se los hacen, nos los hacemos a nuestras edades, porque antes está más cuidando niños, o a otras cosas.

A2.- En otro campo, yo os haría otra pregunta, ¿quién tiene más posibilidades de llevar a cabo un proyecto, un alcalde o un diputado?

A3, A4, A5.- El alcalde.

A4.- Yo con el paso del tiempo y viendo lo que he visto y analizado...claro, me lo he currado, pero he pensado, quiero desarrollar un proyecto, soy capaz... ahora mismo, con todos los planteamientos consolidados, tampoco es que esperes que llegue algo... no sé.

A3.- Es lo que decías tú antes.

A1.- Sí, pero por ejemplo en este ámbito igual no, pero imagínate que quisieras presentarte a alcaldesa, o algo así.

A4.- Hombre, yo te digo una cosa, ojalá se presentasen a alcaldes muchos maestros, que conocen la vida social bastante mejor que muchos alcaldes que están en las alcaldías en este momento. Conoce la vida del barrendero, del inmigrante porque habla con unos, con otros...

A3.- *Y conoce las familias.*

A4.- *Sí, y qué problemas hay realmente en la familia, cómo se puede llegar a ellas. Tenemos que oír muchas situaciones, incluso de la madre que se quiere liberar o que está siendo maltratada y tienen que desahogarse en tu despacho, o sea, la pones en una situación y ella descarga allí lo que sea, la puedes ayudar más o menos, pero por lo menos ya la has escuchado.*

A1.- *¿Qué creéis que está pasando en Secundaria, donde el número de mujeres en cargos directivos es mucho más diferente? ¿Qué creéis que ocurre, por qué las mujeres no dan tanto el paso?*

A3.- *Quizás por lo que decíamos antes de que el director es más así la imagen que impone, entonces a lo mejor en Secundaria donde hay más problemático, igual es mejor la figura del hombre.*

A4.- *Yo creo que no.*

A2.- *Porque la vocación está más en Primaria, entonces hay quizás más la necesidad de poner más a mano un proyecto.*

A3.- *Yo creo que hay menos profesoras que profesores ¿no?*

A4.- *¿En Secundaria? No.*

A1.- *No, hay más profesoras.*

A5.- *Yo creo que el profesorado es más cerrado, es un profesorado que se dedica quizá más a lo suyo, está más en su área y no se implica en la dinámica del centro.*

A4.- *Ahí yo creo que además la matemática es la que manda, te pregunta por qué he suspendido y es porque es 0'4 más 0'2 que es 0'6 y aquí no te llega al cinco, y aquí se acabaron los problemas. La tutoría como tal no sé si funcionará o no funcionará, pero el condimento de los alumnos y el profesorado... ¿por qué? Pues porque hoy tengo dos horas, mañana tengo tres y a la semana como mucho diecisiete, y a veces ni eso.*

A5.- *Yo creo que el problema es que no tienen una idea de censo, de grupo, y la idea de organizar algo en conjunto, no la tienen.*

A4.- *No existe esta idea de grupo.*

A1.- *Esa igual es la idea que más potencia la mujer ¿no?*

A4.- *Yo creo que sí. Yo por ejemplo tengo familia en uno de esos macro institutos donde ve a alguien que dice que no sabe ni quién es.*

A2.- *Y son setenta, no son más, y además se conocen.*

A5.- *En trabajo de dirección en institutos es muy de gestor, a veces hay tres o cuatro jefaturas de estudios, y el trabajo administrativo y de secretariado es meramente burocrático, o sea, porque no hay la idea de un proyecto educativo como tal, yo creo que es más un trabajo de gestión, de papeles, de administración.*

A2.- *Yo he comentado que es el único sitio donde dos personas llevan veinte años trabajando juntas y ninguna sabe lo que hace la otra, eso no ocurre en ninguna otra parte, entonces ¿cómo transmitir un valor como es la cooperación? Es muy difícil.*

A3.- *Luego en los institutos, por lo menos en los de las zonas rurales, tienen mucho movimiento de personas, entonces los que acceden a cargos directivos suelen ser personas que ya están más o menos afincados en la zona, yo por lo que conozco.*

A2.- *Sí, además no hay ese ideario de "mi centro", "mi instituto", eso desaparece.*

A3.- *Sí, pero el director sí que dice "mi instituto", porque ya son personas que llevan muchísimos años, y además, sigo diciendo que el profesorado, los licenciados y tal, cuando la época de los institutos, ahora ya Secundaria no se guarda para los institutos, todavía se guardan los directores de aquella época, y eran hombres.*

A1.- *¿Vosotras habéis tenido directores o directoras?*

A3.- *Yo de todo.*

A5.- *Yo también de todo.*

A1.- Pero ¿desde que vosotras sois maestras?

A3.- *Yo estoy hablando de ejercer hasta el 90 sólo directores, ahora ya hay de todo. Por eso yo digo que ha habido algún cambio ahí. Yo lo he notado como directora también, yo empecé a ir como directora con otra mujer, y el resto eran todo hombres. Ahora ya no, al revés.*

A4.- *Ahora ya vemos que no sólo en nuestro ámbito, también en otros se encuentran más mujeres ocupando cargos directivos.*

A6.- *¿Y cómo pensáis que reciben una decisión tomada por una mujer? ¿Igual que si viniera de un hombre?*

A3.- *Ahora ya sí, yo creo que la mujer ha hecho cambios.*

A5.- *Sí, pero se sigue llamando por teléfono y diciendo: "por favor el director" y no, dices: "por favor la directora".*

A1.- Yo creo que estáis abriendo camino.

A5.- *Yo creo que sí, va a cambiar pero en función de intereses personales, no de hombres o mujeres. Creo que hoy ya la dirección no va en función de hombre o mujer por el hecho de ser hombre o mujer, sino de plantearte un reto personal. Es decir te lo planteas por otra serie de condiciones.*

A2.- Puede darse también que nosotras asimilemos mejor los cambios y ahora que estamos en una época de cambios...

A4.- *Yo creo que sí.*

A1.- ¿Tú crees que formamos mejor equipo directivo que los hombres?

A4.- *Yo creo que el equipo directivo lo formamos personas y que debemos caminar unidos. No creo que sea cuestión de hombre o mujer, sino de tener ganas de hacer y de trabajar. Y lo más importante, que el equipo funcione.*

Se hizo una breve pausa y una de las componentes tuvo que abandonar el grupo de discusión.

A1.- En el descanso estabas comentando una situación muy interesante, ¿podrías volver a hablar de ella?

A5.- *Sí, estaba diciendo que ante situaciones nuestras, a la hora de presentarte, el hecho de que seas un director pues es el Sr. Director de tal ciclo y con toda la naturalidad del mundo, sin embargo en el caso de la Sra. Directora empieza la ironía y la broma de decir, pues mira esta es la "jefa" de tal centro. Ya entra el tono irónico de...*

A7.- *Eso sí que es cierto, porque por ejemplo en el colegio en que estoy yo, hay una directora para una etapa y un director para otra, bueno pues al director siempre se le trata de "Don", "Don" lo que sea, y a ella siempre se le trata con el nombre de pila.*

A1.- ¿Vosotras habéis observado que esto sea así?

A3.- *Sí, en algunos momentos puede ser.*

A6.- *A mí me ha ocurrido de estar en unas convivencias escolares de varios CRA de la zona, y en un ciclo comíamos en el comedor y yo me había sentado en una esquina con compañeros míos, y luego me di cuenta que en la mesa principal el director de esa Comarcal estaba con todos los directores y a mí no me había dicho nada. Yo estaba mejor donde estaba con mis compañeros, pero bueno. En un determinado momento falló alguien, y como falló entonces fue y me dijo que me sentara allí... y yo le dije: "no yo me quedo aquí". No fui, no porque me pareciera mal, pero que...*

A3.- *Sí esos detalles... igual tú ni te das cuenta, pero te van a llamar y dices "¿mmm?" esto no cuadra. Pero es un poco también por lo que dice ella, porque en algunos círculos, en algunos ambientes, en algunos momentos es mejor el "cachondeillo" ese. Le da más rimbombancia el hombre.*

A1.- ¿Quién lo hace más, mujeres o hombres?

A3 y A5.- *Hombres, hombres.*

A3.- *Pero las mujeres tampoco quedamos como la directora de... porque creamos quizás un ambiente más cordial.*

A2.- De más confianza.

A7.- *¿Y eso no es positivo?*

A3.- *Sí, por supuesto, pero es que hay una diferencia porque el hombre si es director allá donde va tiene que estar como medio centímetro por encima, y si no lleva calzas pues se las pone para que se vea que es el director de. Y en cambio igual las mujeres procuramos pasar más desapercibidas, somos más maestras, disfrutamos más. Yo disfruto como maestra.*

A2.- Y aunque te llamen al principio doña, con el tiempo tú ya te encargas de que lo cambien.

A3.- *Las diferencias esas que dices tú del "don y la doña", yo también las veo pero a otros niveles, las infantiles son Carmen, Pepita, Juanita, Marisa, Julia, luego llegan a Primaria y empiezan los tratamientos, el niño ya empieza a tener unos conocimientos y empiezas a diferenciar. Pero en mi centro me ha ocurrido con personas maestras mayores que yo que había que tratarles de don y doña, entonces claro, llegaban a Primaria y ya eran don y doña, pero sin embargo veían a la secretaria o a la directora que eran de Infantil y a esta se la llamaba por su nombre. Esto luego se arrastra y cuando son mayores, cuando llegan al instituto se topan con el "don director".*

A2.- Sí, yo creo que el estatus se marca desde uno mismo, hombre o mujer.

A3.- *Pero se ve más en un hombre, se ve más predisposición a decir aquí estoy yo.*

A7.- *¿Y no puede ser también que las maestras viven más su papel, es decir, son maestras, ante todo son maestras y lo viven como un puesto educativo, mientras que el hombre lo hace como un cargo directivo, como un trabajo?*

A3.- *Yo pienso que sí, una gran parte sí.*

A5.- *Sí que es verdad que en algunos casos por parte de algunas familias el reconocimiento del trabajo directivo es mayor en los hombres que en las mujeres. Cuando acceden al centro y se topan con un hombre, como que sí, que hay ahí una categoría, sin embargo si se topan con una mujer como que la cosa va a ir peor, quizá la dirección no va a estar tan marcada, va a ser un poco más blanda...*

A1.- *¿Te refieres a que no se confía igual cuando hay una mujer?*

A5.- *Yo creo que confían menos, claro hasta que te conocen y planteas la relación, y conocen la situación. De entrada yo creo que sí, que confían menos en las mujeres.*

A7.- *Entonces el hombre ¿cuenta con una situación de ventaja? Parece que la mujer tiene que probarlo y al hombre se le presupone la capacidad.*

A5.- *Sí, exactamente, eso me dice la experiencia.*

A1.- *¿Crees que eso las mujeres lo pensamos cuando decidimos acceder a un cargo directivo? ¿Tenemos una circunstancia añadida?*

A5.- *Sí, de hecho ya te digo, el teléfono, el representante que llega, la persona que va a verte o lo que sea, siempre pregunta por el director.*

A7.- *¿Y quiénes creéis que crean más dificultades a la hora de acceder al puesto, nosotras mismas o lo que es el entorno? Es decir, ¿el sentir la incapacidad de igual no hacerlo adecuadamente o el pensar que los demás no nos apoyen?*

A5.- *Yo creo que es más el miedo en sí, creo que es más uno mismo.*

A3.- *Por eso decía yo antes que es bueno que se dé un empuje a las demás, quiero decir, yo por ejemplo me metí en estos mogollones por la directora que tenía entonces que me eligió como jefe de estudios, si no a lo mejor ni me lo llego a plantear. Lo que pasa es que luego al entrar en el movimiento este llegó el momento de plantearmelo, pero a lo mejor, si esa persona no me lo hubiese planteado. Quiero decir que es importante el que compañeros nuestros se vayan metiendo en los equipos y que vean que realmente no pasa nada.*

A1.- Sí, es una idea muy interesante.

A3.- *Yo lo encuentro positivo.*

A5.- *Sí el que vean que has estado de compañera y que estás haciendo un trabajo que pueden hacer también ellas.*

A3.- *A mí me pasó con la secretaria, con la anterior. La había ofrecido un puesto en la anterior candidatura y me dijo que no. En este período se la ofrecí y me decía que no sabía, le dije que no pasaba nada que la ayudaría, que no sé qué, que no sé cuál, y ahora en este último yo ya no se lo tuve que ofrecer, estaba encantada de estar. Rompió ese miedo que decimos que tenía. Yo creo que es más el miedo a nosotras mismas.*

A1.- En cuanto a la administración, ¿creéis que hay diferencias? ¿habéis notado cambios desde que empezasteis a ahora?

A5.- *Yo creo que no, de hecho, dentro del cuerpo de inspección hay muchas inspectoras.*

A1.- Me han comentado alguna vez que cuando se hace una valoración de una mujer directora, sí que la imagen de la mujer como que ocupaba un papel...

A3.- *Para determinadas cosas, se consiguen cosas que a lo mejor... quizás entre ellos para conseguir algo lo hacen de otra forma, con unas tapitas, unas cañitas... hablan del deporte, del fútbol, de lo que sea. Pero aparte a mí me parece que en algunos estamentos pues igual les agrada cambiar y cuando dices de ir a tomar un café agradeces llevar una mujer a tu lado.*

A1.- En Primaria están llegando ahora las mujeres a los cargos directivos, en Secundaria es algo más complejo, pero en la Universidad, creo que hay una rectora en todo el país.

A3.- *Sí, me lo creo.*

A1.- O sea que según vamos subiendo en las escalas, digamos de poder, ahí la concepción de quién puede estar ahí es mucho más compleja.

A3.- *Mira lo que nos ha costado entrar en el gobierno.*

A7.- *Pero volvemos a lo mismo, yo creo que ahí no se tiene que hablar de un trato discriminatorio, somos realmente nosotras las que no queremos acceder. El problema no está tanto en el hombre como en la mujer que no se ve preparada, no cree que esté a la altura de las circunstancias.*

A1.- ¿Pero por qué no nos vemos preparadas? ¿No es que nos han metido la idea de que no estamos preparadas?

A7.- *Sí, pero yo creo que eso es algo anterior, actualmente nosotras no podemos hablar de que no haya una igualdad, una igualdad de oportunidades, ésta existe.*

A3.- *Sí, pero estamos todavía en la generación que nos inculcó eso.*

A1.- ¿Por qué las mujeres de Primaria creen que ya están preparadas y en cambio en Secundaria esto todavía no pasa?

A7.- *Yo creo que porque en Secundaria se piensa que la figura debe ser de autoridad, con carácter, rígido, y la imagen que tenemos de mujer directora se ve como más blanda, consensúa más, es más cooperativa... y eso no pega en Secundaria.*

A3.- *¿Pero a que sí hay jefes de estudios mujeres en Secundaria?*

A1.- Pues no sé.

A3.- *Yo creo que sí porque en Secundaria tiene un papel como de más apaciguador.*

A1.- Yo lo que sí he visto más son secretarías.

A7.- *¿Por qué el puesto de secretaria sí es un puesto que en principio no va a ser ampliamente retribuido, ni tiene una consideración social, por qué pensáis que la mujer lo acepta? ¿O es elegida a dedo?*

A3.- *La elige el equipo.*

A1.- ¿Vosotras pensáis entonces que en estos momentos la mujer no se ve discriminada en Primaria?

A6.- *Yo creo que sí.*

A3.- *Hombre, algún resto todavía tiene que quedar, la prueba la tienes en que algunos alumnos que tengo en el colegio, todavía hay alguno que te salta con eso del ir a fregar, que la mujer tiene que ir a fregar. Entonces la*

sociedad está todavía un poquito así. Todavía tenemos por ejemplo en mi colegio gente que se educaron con diferenciación de hombres y mujeres.

A6.- Con la gente joven también pasa.

A1.- El hecho de ser directoras ¿hace que tengáis una mayor sensibilidad hacia los programas de educación no sexista?

A3.- Yo creo que los maestros, y maestros jóvenes ni se lo plantean. Yo en el ambiente que tengo ahora en el centro ni me lo planteo.

A5.- Aunque no sean trabajos específicos sí que puedes plantear alguno en fechas concretas, pero más que eso sí que es cierto que tienes una sensibilidad especial para ver las cuestiones que se planteen en un momento dado o que puedan surgir. Todavía hay mujeres en el centro que no están concienciadas con el tema y que les molesta el andar diferenciando en función del género.

A7.- ¿No pensáis que la ironía a este respecto siempre va marcada por el hombre? Por ejemplo, el otro día estábamos en la sala de profesores y el director comentaba a raíz de la propuesta de una compañera de poner en el mural de la clase: "bienvenidos/ das". Él decía: "a partir de ahora vamos a tener que hablar de bolis y bolas, de libros y de libras; porque claro, como tenemos que diferenciar..." ¿No pensáis que este tipo de ironías corresponden o vienen de la mano de un hombre y no de una mujer?

A3.- Yo recuerdo haber vivido algo así también con un hombre. Fue al principio, a raíz de lo del País Vasco, cuando no sé quién empezó con lo de vecinos, vecinas, no sé qué más. Entonces ya empiezan con el "pitorreo" y tú coges y dices AMPA, mujeres y padres, alumnos y alumnas. Entonces empezamos ya a cambiar las terminologías. Recuerdo que en ese momento él dijo: "¡Bueno qué ahora también vamos a cambiar los libros y libras!", y en cierto sentido tenía razón. Pero bueno, yo creo que ahora mismo, esto fue hace diez años, ahora mismo esto ya no se plantea, lo mismo lo pones que no lo pones.

A5.- Yo creo que es que hay actitudes de la gente que te indican que eso está ahí, y puede haber gente a la que le moleste y otra a la que no. Eso ya va en las personas, y yo creo que eso va en función de personas particulares.

A3.- Yo en mi experiencia actual no, son temas que se sacan sin más.

A5.- Yo por ejemplo lo veo en Infantil donde no tenemos que tener tanto cuidado porque los niños y niñas de Infantil no tienen una conciencia tan clara de lo que es, entonces tratas a todos igual. Es que es lo normal, y vienen marcado más adelante por la sociedad y la familia que va marcando el equipo de hombre o de niño o niña.

A3.- En la ciudad igual no está tan marcado, en los pueblos sí que está más marcado. Sí porque por ejemplo tienes al niño pequeño que está jugando en el colegio y que no se entere papá o mamá de que jugó con el osito de Pepita o Juanita.

A1.- ¿Vosotras os habéis sentido discriminadas como mujeres?

A3.- ¿Por cosas como las que hemos dicho? Bueno pues a veces sí, pero a mí me da igual porque como estoy tan a gusto donde estoy, se fastidian.

A1.- Tú antes decías que el hecho de que tú invites a una compañera contigo a hacer determinadas actividades, permite tener un aprendizaje.

A3.- Que rompa el miedo más que otra cosa.

A1.- Bueno, pues eso, que rompa el miedo; eso crea unas redes sociales que hace que si tú estás en una mesa presidencial puedas apoyar a una determinada persona. Eso los hombres los hombres lo tienen claro, se apoyan entre ellos.

A3.- Sí, y en cambio la mujer tiene que decir un: "Espera que voy".

A1.- Creo que deberíamos ir rompiendo esas redes no por el afán de poder, sino porque creo que lo podemos hacer muy bien. Las mujeres también tenemos que estar donde se toman las decisiones, creo que si estuviéramos se vería todo de forma diferente.

A3.- Bueno nosotras ya hemos abierto un camino para la gente de esta generación, lo siguiente ya es para ellos. Si nosotras hemos conseguido llegar hasta aquí, dentro de el poder entre comillas, bueno pues lo siguiente es para rectoras.

A7.- Sí, pero fíjate, yo creo que habéis conseguido algo que no ha conseguido ni conseguirá ninguna generación, que es el combinar el papel profesional con el de madres. Las madres que encuentras hoy en día en los colegios no son las de antes. Antes combinaban las dos cosas y ahora ya no. Antes erais capaces de llevar una doble vida, y yo creo que ahora no, ahora es una cuestión de primar, elijo esto o esto otro.

A5.- Ha sido a base de mucho esfuerzo y sacrificio.

A3.- Es que incluso personalmente nos han formado mejor que a esas nuevas madres.

A5.- Yo creo que ha habido por nuestra parte en nuestra generación un exceso de responsabilidad, y sin embargo las familias que vemos ahora, las que llevan a sus hijos e hijas a nuestros centros, estamos viendo que están fallando estrepitosamente en su responsabilidad como padres y como madres, y que muchas quieren salir de la casa porque quieren ganar un dinero para vivir mejor, que bueno, eso es justo, pero descuidan la educación de sus hijos. Están demandando, y de hecho hay servicios sociales que están demandando a todas las instituciones mayor atención a los hijos, mayor horario en los centros... hay programa madrugadores, programa de tarde, va a haber incluso programa de noche, como decía una compañera, sólo nos falta que nos los dejen a dormir y nos tengamos que quedar allí. Osea, que... yo creo que se agobian. Pretenden seguir haciendo lo mismo que hacían hasta el momento, de salir, disfrutar de la vida...con la familia, y no se dan cuenta de que es imposible. Si tienen un trabajo y quieren trabajar, y tienen una familia y quieren sacarla adelante, no pueden tener el mismo ritmo, el ritmo de vida tiene que cambiar. Estas situaciones están creando unos conflictos y unas situaciones terribles, a la dirección y a los compañeros. Se están dando situaciones de niños desatendidos, de una demanda social de servicios... situaciones de abandono.

A1.- ¿Y eso no se daría más en familias monoparentales?

A5.- Yo creo que se dan en familias por problemas de no saber solventar la vida familiar o los agobios de la economía, de querer gastar por encima de las posibilidades que se tiene, de querer... hay una serie de hechos o falta de información de las madres, hay madres que se ve que están demandando clarísimamente una formación. Esos problemas se arrastran a los centros, entonces tienes que crear estrategias, situaciones... tienes que dar salida a la cantidad de conflictos que antes no se daban.

A1.- Es verdad que la sociedad ahora es tan compleja que los padres y las madres tenemos mucho que aprender.

A1.- Muchísimas gracias a todas por todo.

Transcripción de las historias de vida más significativas

A continuación transcribimos las síntesis de las historias de vida (autobiografías) más significativas que se han realizado en esta investigación. Todas las historias de vida han sido digitalizadas en archivos de sonido, en formato wav, que puede ser leído en prácticamente todos los ordenadores con el programa Windows Media Player o cualquier otro programa similar. Estos archivos se han pasado a formato cd-rom y se acompañan, al igual que las entrevistas y los grupos de discusión, como anexo a esta investigación.

HISTORIA DE VIDA ECL

DATOS DE LA HISTORIA DE VIDA

Jueves 12 de febrero de 2004.

Identificación: ECL.

DATOS DE LA PERSONA

Directora de un centro de educación secundaria, nacida en 1953.

DATOS DEL CENTRO EN EL QUE EJERCE ACTUALMENTE

Centro de Secundaria de dos líneas, desde 1º a 4º de secundaria y los dos cursos de bachillerato en la modalidad de ciencias y de humanidades. Total de alumnos aproximadamente de 800. Número de profesores de 75, de los cuales 49 son hombres y 26 son mujeres. Se encuentra situado en una localidad urbana, capital de provincia.

DATOS DEL CENTRO DONDE EJERCIÓ COMO DIRECTORA

Centro de educación infantil y primaria de una localidad urbana. Dos líneas desde primero de infantil hasta 6º de primaria. 400 alumnos. 20 profesores, de los cuales 14 son mujeres y 6 hombres. Estuvo de directora durante 10 años en este centro. Lleva 30 años ejerciendo la docencia.

REGISTRO CRONOLÓGICO

Empecé a trabajar con 20 años, en cuanto acabé la carrera de maestra. He estado en diferentes municipios de la zona rural, hasta que conseguí el destino definitivo en la capital, en una localidad urbana de unos cincuenta mil habitantes.

Soy maestra por vocación, en mi familia ha habido maestros y desde pequeña me atraía este trabajo y me gustaba imaginar que yo lo sería alguna vez.

Durante mi vida profesional siempre he tenido una gran inquietud por innovar, evolucionar y dar más calidad al trabajo donde me desenvuelvo. Como quedó vacante la plaza-cargo de dirección vi la posibilidad, previa consulta y petición de un grupo de compañeros que sentían las mismas inquietudes que yo, de presentarme y acceder a dicha dirección para llevar a cabo el proyecto.

En principio, no había dado importancia a la función de directora en mi persona, pero cuando vi la oportunidad que se me planteaba, decidí que era una manera de demostrarme a mí misma que valía para el cargo y que lo podía hacer igual de bien que cualquiera.

Durante mi mandato han sido numerosos los hechos relevantes que he llevado a cabo, proponiéndome la consecución de diferentes objetivos:

-- Consecución de la jornada continuada para los alumnos, realizando por la mañana la actividad docente y por la tarde las actividades complementarias.

-- Consecución de distintos proyectos y premios: Mercurio, Atenea, Educación Física, Emisora. Visita al Rey, Coral Infantil... y otras de similar importancia.

- Crear un adecuado clima de trabajo entre los compañeros del centro.

Elevar, en definitiva el nivel académico y educativo del centro, recuperando una competencia y competitividad a nivel local y provincial.

En cuanto a dificultades encontradas, las propias en estos casos: incomprensión por parte de algún grupo de compañeros y padres, apoyo desigual por la Administración, ambiente difícil de una gran parte del alumnado... pero las ganas de "hacer cosas" que teníamos eran superiores a estos problemas.

¿Consideras que has tenido problemas por el hecho de ser mujer?

No he tenido problemas por el hecho de ser mujer, al contrario, posiblemente he tenido mayor comprensión y apoyo. Creo que he sabido estar en cada momento donde tenía que estar y todos hemos sabido valorarlo así.

Mi respuesta no significa que pueda generalizarse. He hablado con otras compañeras donde el ambiente de trabajo no era bueno y han tenido bastantes dificultades para ejercer bien la labor no sólo docente sino de dirección.

¿Qué influencia tuvo sobre tu vida familiar?

Con respecto a la vida familiar, no han existido incidencias graves, pero en muchas ocasiones, debido a reuniones, cursos y normales preocupaciones porque las cosas no salieran adelante, mi familia ha padecido mi ausencia y una menor atención que la que hubiera sido deseable.

Creo que es muy importante contar con el respaldo de la familia porque, de lo contrario, si a los problemas que puedan surgir como consecuencia de tu cargo, hay que añadir los familiares provocados como fruto de la incomprensión, el peso sería demasiado grande y muy difícil de llevar.

Sobre todo, en este apoyo familiar, considero imprescindible el respaldo de la pareja.

¿Por qué diez años en la dirección?

Porque estaba contenta con mi trabajo, de otra manera, no hubiera sido posible mantenerse. Cada año veía que conseguía pequeñas metas que me animaban para las siguientes y aunque los avances eran pequeños, mientras que sean avances te incentivan para continuar. También tengo que decir que es muy importante el equipo con el que cuentas porque eso determina que las decisiones sean colegiadas y que los problemas sean menos problemas cuando trabajas de forma conjunta.

Durante estos diez años te das cuenta de muchas cosas que antes no te planteabas

¿En qué momento decides dejar el cargo y por qué?

Tras 10 años ejerciendo el cargo, he cedido el testigo a mi jefe de estudios para que continuara la línea que habíamos iniciado. Llevar 10 años lo considero suficiente para completar un proyecto; por higiene democrática es conveniente dejar el puesto. Es más, coincidió esta época con mi cambio de centro y nivel educativo, pasando a Secundaria.

En suma, la experiencia de estos años me ha ofrecido la visión de que aunque han cambiado las leyes, no ha mejorado la calidad, aunque éste haya sido un objetivo constante de

todos. Sin embargo, no he parecido un mayor nivel de conocimientos, no hay más valores. Hay más medios técnicos, pero no una mayor preparación humana. La disciplina, el esfuerzo y la motivación se resienten y el profesorado está desconcertado.

SÍNTESIS DE LA HISTORIA DE VIDA

Decisión de llevar la dirección	Inquietud por innovar, evolucionar y dar más calidad al trabajo
Continuación de la dirección	La familia sufre en algunas ocasiones la ausencia.
Abandono de la dirección del centro	Dejar el puesto para favorecer el relevo y por higiene democrática

HISTORIA DE VIDA HVR

DATOS DE LA HISTORIA DE VIDA

Viernes 12 de marzo de 2004.

Identificación: HVR.

DATOS DE LA PERSONA

Mujer de 36 años con 14 de docencia en la enseñanza de inglés y 6 años en los equipos directivos de diferentes colegios públicos de primaria de Castilla y León. Está casada con dos niños pequeños. Directora de centro y otros cargos en equipos directivos, tanto de jefa de estudios como de secretaria.

DATOS DEL CENTRO EN EL QUE EJERCE ACTUALMENTE

En la actualidad se encuentra trabajando en un CRA de la provincia de Segovia con cinco pueblos, un total de 150 alumnos y 35 profesores. Ejerce las funciones de secretaria, en las que lleva durante cinco años consecutivos, habiendo cambiado el equipo directivo.

REGISTRO CRONOLÓGICO

Mientras que la elección de la docencia como ejercicio profesional fue vocacional no así la elección de la Dirección. El primer año de Directora de Recursos el cargo me vino por decirlo de alguna manera impuesto, ya que no había muchas alternativas. La única persona, de las cuatro que íbamos a trabajar que no fuera definitiva era yo y la administración me impuso que me hiciera cargo de la dirección. El trabajo fue cómodo y hubiera continuado de no ser porque me concedieron una beca en EEUU para trabajar allí.

Cuando volví a España, me mandaron a otro colegio de la provincia de Ávila, donde se quedaban sin jefe de estudios y el resto del equipo directivo y los demás compañeros me apoyaron en todo momento y gracias a su influencia decidí hacerme cargo del puesto. Las motivaciones para acceder al cargo fueron estrictamente instrumentales, ya que no había nadie interesado en ser director y yo necesitaba puntos para en el futuro poder estar en Segovia. Por lo tanto, la motivación para el desempeño del cargo ha sido meramente instrumental, dadas las necesidades del Centro y mis propias necesidades personales.

Después me dieron en el concurso un CRA y llevo ejerciendo en él cinco años en el puesto de secretaria. Incluso ha cambiado la directora y yo he seguido en el puesto de secretaria.

Las razones principales por las que he seguido en el equipo directivo han sido los puntos para poder concursar, mucho más que el incentivo económico, que a la larga no tiene tanta importancia. Para mí lo más importante era acercarme a Segovia para estar cerca de mi familia.

Los hechos relevantes que he vivido a lo largo de estos años en puestos de responsabilidad creo que han sido prácticamente los mismos que si me hubiera dedicado expresamente a la docencia. En cualquier caso, no creo que el hecho de ser mujer afecte de diferente forma a la historia de un Centro, más bien se trata de las circunstancias coyunturales a las que tienes que hacer frente en cada situación. Sin embargo, es verdad que de alguna forma existe un estilo diferente entre los hombres y las mujeres. Mientras que los hombres imponen más respeto, las mujeres mantienen un estilo más dialogante. Es curioso, como reaccionan las personas, tanto padres, como compañeros y alumnos, cuando ven de director a un hombre o a una mujer. Delante del hombre se callan porque consideran que el director les pondrá las cosas firmes y muy claras, mientras que si se encuentran a una mujer saben que será mucho más dialogante y podrán contarles los temas.

Las principales dificultades que he tenido y estoy teniendo en la gestión, serían las mismas que si fuera un hombre. De hecho, los centros de primaria están dirigidos fundamentalmente por mujeres. Si bien es verdad que las mujeres afrontamos los problemas de manera diferente a como lo hacen los hombres, ya que nos implicamos más en los problemas y tratamos de darles una solución rápida y eficaz, mientras que los hombres tratan de dejar pasar las situaciones esperando que el problema tenga una solución. Se trata de una cuestión de carácter a la hora de afrontar la resolución de problemas en la gestión. También es cierto que cuando están en la dirección aumentan los roces y disputas con algunos compañeros y sobre todo con los padres, pero no creo que esto cambiara mucho por el hecho de ser hombre.

La vida familiar, sin duda, tiene un gran protagonismo en el desempeño de mis funciones como responsable del centro. Sin duda la principal razón por la que estoy ocupando estos puestos es para acumular puntos y venir a Segovia para poder dedicarme más plenamente a mi familia y mis hijos. Pudiera parecer que las responsabilidades familiares te desalientan a desempeñar este tipo de puestos que requieren dedicación y tener la mente despejada, sin embargo para mí han sido un aliciente precisamente para venir a Segovia. Sin duda que las preocupaciones que conlleva el desempeño de este puesto no acaban cuando te vas del centro y muchos días te llevas los problemas a casa y esto puede complicar un poco más tu vida familiar, pero supongo que será una cuestión de la edad y a medida que maduras eres más capaz de diferenciar el trabajo y la familia.

Existe también un elemento que resulta curioso y es el que se refiere a la imagen que los demás tienen de ti, cuando te dedicas a un equipo directivo. Las personas de fuera piensan que no cumples con tus tareas de madre, como deberías hacerlo y que incluso si la casa no está en perfectas condiciones, nadie piensa en que tu marido no te ayuda, sino en que tú eres una dejada y no atiendes a tu familia como deberías hacerlo.

Si en algún momento me propongo abandonar el puesto será por cuestiones puramente familiares, ya que no te compensa económicamente ni familiarmente el desempeño de este tipo de puestos. Además muchas veces tu trabajo está más relacionado con cuestiones burocráticas y administrativas que con la propia gestión del Centro. Creo que se deberían examinar y diferenciar más detalladamente lo que son funciones propiamente de la Dirección y las funciones que debería realizar un auxiliar administrativo. Son más las cargas que te supone el ejercicio del puesto que los beneficios que obtienes de él y yo tengo ahora muchas cosas por las que preocuparme, así que creo que si al año que viene consigo venir a Segovia no me haré cargo de ningún puesto de responsabilidad.

SÍNTESIS DE LA HISTORIA DE VIDA

Elección del cargo de dirección	Apoyo de los compañeros. Insistencia de los mismos
Continuación de la dirección	Acumulación de puntos para conseguir el destino deseado
Renuncia al cargo	Exceso de cargas familiares

HISTORIA DE VIDA: HRE

DATOS DE LA HISTORIA DE VIDA

Jueves, 25 de junio de 2004.

Identificación: HRE.

DATOS DE LA BIOGRAFIADA:

Tiempo de ejercicio de la dirección: trece años

Responsabilidades familiares: tres hijos ahora ya mayores.

DATOS DEL CENTRO

Centro de Infantil y Primaria.

Alumnado: 600. Profesorado: 40 (12 hombres y 28 mujeres)

Ante todo, he sido siempre maestra. Lo que pasa es que me ha gustado estar metida en aspectos de innovación continua, en contacto con la gente, experimentar cosas nuevas porque siempre parece que avanzas más y te actualizas.

Llegué a este Centro porque había oído que era un Centro que acogía todo tipo de experiencias. Entonces, lo solicité. Primero estuve provisional y luego ya me lo dieron de forma definitiva. Me eligieron coordinadora de una experiencia en Educación Infantil, lo que suponía un trabajo anexo al del Centro que me encantaba porque te enriquecías personalmente y profesionalmente sobre todo.

Después, el azar me llevó, por supuesto era Director el que había, hizo las oposiciones para el Servicio de Inspección, tuvo que encargarse de la Dirección el que era Jefe de Estudios y entonces pensaron en mí quizá porque era coordinadora del Equipo de Educación Infantil, tenía más horas no dedicadas a una tutoría y pensaron, quizá por eso nada más, a lo mejor porque era una persona abierta y me llevaba bien con todo el mundo, que podía ser Jefe de Estudios. Me asustó terriblemente; no dormí, pero pensé que si otros lo habían hecho, pues yo porqué no. Fui Jefe de Estudios; hice todo lo que pude ayudada por el Director. Cuando terminó su mandato, que fueron unos meses, me propusieron a mí para Directora. Con mis dudas, con los aspectos negativos, todo lo veía negativo, consideraba que no era la persona adecuada y demás, pero al final, pues, me presenté. Presenté, era la única candidatura y, salí elegida y, bueno, afronté el reto más grande de mi vida. Con ese miedo, con ese temor y también con esa ilusión, me pasé un verano preparándome, preparándome, sin vacaciones... sí, yendo a los sitios habituales de vacaciones (a la playa y demás), pero para mí la playa solamente existió una hora de bajar un poco y el resto dedicándome a formarme porque yo no me consideraba formada en esos meses que había sido Jefe de Estudios. Y, bueno, con el Equipo que era de hombres (Jefe de Estudios y Secretario), luego Secretaria, y con esa ilusión comenzamos con el miedo de a ver si lo haces bien, cometiendo errores, por supuesto, al principio, pero, bueno, ahí seguimos con la gente.

Yo tengo una forma de ser en que intento que la gente, desde el principio, esté ilusionada con el trabajo que ejecuta. Esto es un poco ¿complicado?, no; pero sí que supone tener un poco de psicología hacia las personas, porque la relación personal a nivel de compañero, que es seguir siendo compañera, quiero destacar eso, no es lo mismo que cuando asumes un puesto de responsabilidad. Tú ves a los demás igual, pero ellos no te ven igual a ti, y eso sí que lo vi desde el principio. No te ven igual, y eso es algo que sigo sin entender; bueno, ahora ya las cosas han cambiado afortunadamente, pero ya te ven como alguien que tu puedes ayudar egoístamente. Entonces, ya no es fulanita compañera, sino fulanita Directora: oye, a ver si a mí me pones esto, que si a mí me pones tal..., entonces eso sí que lo vi al principio. Pero, han pasado bastantes años y las cosas han ido evolucionando. Una cosa que me llamó mucho la atención era cuando cogía el teléfono porque, eso sí, los Directores en los Colegios Públicos, somos conserjes..., somos, primero compañeros, no nos limitamos a la función de Director, sobre todo, las Directoras, creo yo, un poco más. Las Directoras estamos más al alcance de todo el mundo. Llega uno, y te pregunta, por favor..., te pregunta a ti porque te ve en el pasillo, te ve en el vestíbulo, porque te ve en todos los sitios. Entonces, somos de todo: somos conserjes, somos profesoras, somos casi de limpieza. Lo mismo estás con un carrito si tienes que llevar arena, que ayudando a una señora si tiene que subir las escaleras para acompañarla a la tutora... que acompañando a todo el mundo. Pero cuando coges el teléfono: "El Director, por favor". No, no; soy la Directora. ¡Ah, es mujer!, eso al principio. Ahora, ya, se sorprenden menos, pero, todavía, siguen preguntando por el Director; no dicen Director o Directora. Entonces, eso sí que me chocó al principio. Luego, pues éramos menos Directoras; éramos poquitas. En las reuniones de Directores todos eran hombres. Al principio casi no hablábamos; casi no

interveníamos, pero luego, poco a poco, nos hemos ido introduciendo y creo que sí que nos consideran.

Una Directora en un Centro impone un toque más familiar, más casero al Centro. Hablo desde mi punto de vista y desde el punto de vista de las personas con las que me he relacionado: Directoras de colegios públicos. Cuando llega alguien a un Centro, dice: ¡ah!, pues sí que se nota que es mujer. Simplemente en la entrada; en la entrada siempre hay más plantas, más adornos... hasta un tresillo que puede haber, que a un hombre no se le ocurre. El hombre es más de contenido, contenido. La mujer, yo creo que tiene una visión más amplia del Centro; más amplia cuidando estos pequeños detalles que yo considero que también son importantes. El aspecto de estructura física, darle ese toque familiar; ese toque, pues más humanizado para que el niño se sienta como en su casa..., pues hasta una simple camilla que pueda haber en el despacho, unas flores naturales..., eso imprime un sello femenino que yo me enorgullezco de esto, ¿por qué, no?

Y los hombres..., pues van aprendiendo también. Yo creo que los hombres se dan cuenta, también, que ese toque hay que considerarlo junto con otros aspectos más.

¿Qué ha podido marcar mi vida? Pues mi vida en este aspecto de Directora viene marcado por el trabajo: que he tenido que entregarme muchísimo más; que he tenido que restar un poco a mi vida familiar en cantidad, no en calidad. Por supuesto, en cantidad de tiempo que he dedicado y tenía tres niños pequeños y un marido también bastante ocupado. Tenía una persona y a mi familia pendientes un poco de los niños. Pero sí que he sacado tiempo para estar ahí con calidad. La verdad que este tiempo me ha demostrado, indudablemente, que no han tenido carencia, ni carencia afectiva, ni carencia de atención no sólo física, sino emocional y de todo tipo, de cariño y de estar ahí y de sus estudios, de sus problemas, de sus intereses,... y ahí hemos estado. Yo creo que querer es poder. Porque muchas veces dispones de mucho tiempo y... lo estiras, lo estiras y no te centras... y aquí, pues lo divides un poco. O sea, que... yo considero que... hay tiempo si se establece un tiempo determinado y se establece una organización, por supuesto que tienes que levantarte pronto, pero como yo he sido siempre madrugadora, pues no me ha importado. Tienes que ampliar, que estirar ese horario. Y no me ha entorpecido porque yo he seguido asistiendo a cursos, no sólo a cursos como Directora, que sigo en ello, sino de todo tipo, incluso de cosas que han gustado como danza, psicomotricidad, música..., a todos aquellos cursos a los que he podido ir, pues he ido, dos o tres horas semanales,... incluso de idiomas, que los idiomas me encantan, pues he seguido asistiendo a esos cursos... dedicándome a maestra, a profesora, dedicándome a Directora, a relación con los compañeros, a intervenir en los arados porque una cosa que considero muy importante es que el Centro no solamente se convierta en un lugar de trabajo; tiene que haber trabajo, sí, pero en aspectos de relación tienes que estar ahí como motor y estar metida en aspectos de relación-diversión. Un poco el aspecto de... pues organizar..., que hay un cumpleaños o por cualquier motivo, no solo el día del maestro sino que es viernes y ¿nos vamos a tomar algo u organizamos algo aquí en el Colegio? ¿Traemos una tortillas y hacemos algo? O sea, establecemos el ágape... cualquier momento es bueno. Entonces las tensiones que puede haber entre el profesorado se liman. Y es verdad. Una persona en una reunión de Ciclo no es lo mismo que en una reunión que no es reunión. Lo estamos viendo cada día. Ahora que es final de curso, estamos teniendo varios acontecimientos... pues de personas que se van o de personas que siempre quieren que al finalizar la reunión del Ciclo pues siempre quieren... hacemos un vino con unos pinchos y ya la relación es distinta... y todo aquello que hemos hablado en el aspecto formal de esa reunión ya cambia y estás en lo mismo pero ya lo ves de otra forma y se consigue más cosas. Eso es lo que hemos de cuidar; el aspecto de la psicología, cómo llegar a una persona. Hay que llegar; hay que llegar, porque con cuarenta personas que hay en este Centro, más lo Equipos, más los padres, más a Asociación de padres y madres, hay que llegar a todos y

de todos hay que saber sacar y hay que tirar de ellos y no todos valemos para lo mismo. Si uno vale porque los trabajos manuales le encantan, pues a esa persona encárgale de algo; que sea él el protagonista. Y si a otra persona se le da bien otra cosa, que sea él el protagonista. Hay que dar protagonismo a los demás.

Un Director no tiene que ser el motor, el protagonista; no. Hay que dar protagonismo a todos y así funcionan las cosas mejor.

A mi me gusta consensuar; con el Equipo, lo primero; con el Equipo Directivo, pero, luego, cuando se llega a un Claustro, a un Consejo Escolar, tienen que estar las cosas habladas; puede haber un imprevisto, pero tiene que haber un consenso previo al establecimiento de una reunión a la que la gente tiene que saber a lo que va. Entonces, esa reunión se convierte en una reunión casi informal aunque se le dé el aspecto formal... de que es un órgano colegiado... pero ya la gente va de otra manera, predispuesta de otra manera y las cosas salen bien.

Yo me llevé el primer choque... pues el primer Claustro. Al primer Claustro llevas unos puntos, no has hablado con nadie antes y crees que tiene que ser de esa manera y... entonces, claro; ahí surgen una serie de cuestiones en ruegos y preguntas que te desbordan, ¿por qué? Porque no has hablado, no te lo has preparado... Ya sé yo lo que tengo que hacer: tengo que hablar antes a la gente y prepararlo con el Equipo Directivo. No doy un paso sin el Equipo Directivo; es más: antes trabajaba en un despacho al lado, que me encontraba como arrinconada y continuamente estaba yendo donde están el Jefe de Estudios y el Secretario. ¿Qué he hecho ahora? Pues ponernos tres mesas ¿Y qué pasa? Que todo sale al momento. Vamos funcionando y solucionando todos los imprevistos que salen al momento porque estamos los tres para decidir, y eso es bueno, eso es bueno. Primero tiene que ser un Equipo Directivo homogéneo, homogéneo, muy homogéneo. Cada uno con su forma de actuar porque no tenemos que opinar lo mismo sobre todo. Yo creo que es mucho más enriquecedor (hombre yo sí que creo que tiene que haber una línea de actuación). Si yo considero que los padres tienen que decir mucho en un Centro... por supuesto que si yo elijo a una persona que dice que los padres de puertas para fuera, aquí no entra ningún padre en horario lectivo..., pues claro, yo sí pienso eso: no puedo elegir a una persona que piense lo contrario. Hay que tener unos puntos comunes que sean el eje y este eje tiene que ser el que determine un poco esa línea de actuación, y luego, cada uno con su opinión, que aportan mucho. Pero, claro, una estructura mínima de consenso entre el Equipo Directivo, tiene que haber para, luego, diversificarlo y actuar con los demás. Que haya una serie de líneas que vayan hacia los demás y converjan, si no, me parece a mí que no. Lo primero el Equipo Directivo y luego, pues con los Coordinadores, con el Equipo, con el profesorado..., hay que estar continuamente en relación; tienes que estar ahí. Y luego, por ejemplo, pues en la hora del recreo tienes que tener tu momento para estar con la gente; con la gente que va al café. Hay que estar ahí; hay que estar de forma distendida, que te vean que te interesas y que estás en todo porque es que si no, te ven al margen; te ven que no estás con; estás fuera de. Sí, formas parte del Claustro de Profesores, pero tú eres el Equipo Directivo y eso no puede ser. Las tres personas del Equipo Directivo tenemos muy claro que tenemos que estar con todo el mundo.

¿Esta es una forma que tú valoras mucho para ejercer la Dirección frente a otros planteamientos de liderazgo en el sentido más clásico y tradicional del término? No. Yo es que el liderazgo no lo entiendo como persona. Hay que ser líder sin que nadie se entere; hay que estar sucintamente por debajo. Un líder no es la persona que siempre está en candelero, en boca de todos... sí fulanito, siempre fulanito; no, no, no. Hay que saber estar sin que presencialmente se note. Que todo el mundo te sienta pero no como que tu eres el que siempre tienes que estar ahí; no. Eres consejero como uno más. Tienes que gestionar y tienes que estar sin que nadie se entere. No porque tu seas el mejor que sepa hacer de todo, y que hay que organizar todo y tu eres el primero que organizas, no, no, no. Búscate a la gente estando. Por supuesto que tienes

que estar ahí, pero en vez de estar en primer lugar, ayudando, ayudando. Si se organiza la comisión de biblioteca, estás con los de la biblioteca, no en primer lugar, sino con ellos. Que hay un programa (estamos siempre metidos en proyectos), de Educación Vial, pues con los que llevan Educación Vial, pero no liderando, sino ayudando, fomentando, tomando la iniciativa. Cuando hay un problema, "no te preocupes que tiene solución". Que se necesita esto... tú aporta.

Una Directora, con esta cualidades, cautiva, arrastra tanto a hombres como a mujeres aun cuando en el colectivo del profesorado exista un número más amplio de hombres que de mujeres. Esta manera de ejercer la dirección con estos valores sociales que me parecen que son importantes, ¿motivan más a las mujeres maestras que a los hombres maestros? Yo he observado una diferencia con relación a la mujer: el choque que había antes con el anterior Director, era más difícil reconducir un problema con los hombres que con las mujeres. En cambio, una mujer lo tiene más fácil; tiene más fácil la relación con los hombres. En un Centro se valora la forma de actuar, porque la forma de actuar de una Directora llega más a la persona, y la prueba está en que los hombres, antes de tomar una iniciativa, te preguntan, van a ti; te preguntan bastante los hombres y yo creo que piden más consejo que la mujer, por lo menos aquí, en este Centro.

Hombre, con las mujeres, menos problema, quizá porque soy una persona abierta. Que puedo cometer errores, los he cometido y de ellos he aprendido mucho. Yo siempre manifiesto que, por favor, me los digan porque si no me los dicen no me voy a enterar, no los voy a corregir. Habrá gente que se calle, pero he dado esa facilidad incluso a los padres. Yo me he dado cuenta con los padres, incluso con compañeros y compañeras, que lo que necesita la gente es hablar. Y ser escuchada; que hablen, que hablen... He tenido varias personas, una sobre todo, que me ha dado enormemente las gracias; ha tenido muchos problemas y esa persona es una mujer. Tuvo muchos problemas conmigo. Yo no he entendido porqué, pero al final fue una de las cosas más gratas que he tenido en mi vida profesional; al recordarlo se me pone carne de gallina. Pues fue que al final, hace dos cursos se dio cuenta, y fue a pedirme una entrevista y a agradecerme todo lo que había hecho por ella porque se había dado cuenta que yo había sido muy humana y no había sido solamente profesional, sino que le había solucionado la cuestión personal y se dio cuenta de ello. Yo veía que era una persona que tenía bastantes problemas personales. Intenté llegar y no me dejó; quizá metí la pata. Pensé que podía ayudarla personalmente. Pretendía, indagar por supuesto que no, pero estar ahí, ayudarle porque le veía porque a lo mejor en la clase tenía algún problema y sin que se diera cuenta entraba, salía y le decía: oye, si quieres date una vuelta que me quedo yo con los niños. Al final comprendió que yo le había ayudado, y para mi, la verdad, eso ha sido un reconocimiento.

Cuando intervienes con el profesorado de tu Centro (en tu caso hay más mujeres que hombres), tus planteamientos iniciales de contacto con el colectivo mujeres-hombres, profesores, etc. ¿es exactamente igual cuando te diriges a las mujeres en un momento determinado que cuando te diriges a los hombres? ¿Haces alguna distinción inicial? ¿Vas con algún planteamiento diferente? Otra cuestión es ¿cuáles fueron los motivos que te indujeron a formar un equipo, el primero, el inicial, donde tu Jefe de Estudios y tu Secretario eran hombres en un Centro en el que el colectivo más abundante era el de las mujeres? Yo no hago ninguna distinción entre hombre y mujer. El planteamiento inicial fue egoísta ¿Por qué? Pues porque como eran hombres los que había, ellos sabían el rodaje del Centro, lo reconozco. Quizá hubiera elegido a alguna mujer, pero como no sabía cómo respondían en ese aspecto, para mí me facilitaban el inicio. Luego fue una mujer de Secretaria; de Jefe de Estudios, un hombre porque me resultó muy bien eso. Luego he seguido con otra mujer también de Secretaria. A lo largo de mi vida profesional, nos hemos presentado (para Director/a) al principio hombre y mujer, luego hombre y mujer otra vez, seguimos mujer, mujer, y al final yo sola. Entonces, siempre he salido

yo, no porque valiera más; yo creo que porque me han visto que llego a todo el mundo, que considero a los demás, que los tengo en cuenta..., yo creo que ha sido esto, no porque valga más o valga menos, sino porque me han visto entregada, que estoy ahí, que lucho por todo el mundo igual, que no hago distinciones y que apago fuegos, no los reavivo y que, sobre todo, soy muy discreta. Han visto que todo el mundo tenemos problemas, no personales sino profesionales. Siempre que ha surgido algún problema profesional, lo he intentado arreglar y al fina, pues se ha solucionado. Entonces, he llegado a la gente y así me han visto, pero bueno...

Y lo del Equipo Directivo de ahora pues porque casi todos éramos mujeres. Se lo fui diciendo: "oye, ¿quieres ser? ¿quieres ser? ¿quieres ser? No, no, no. Vino una persona nueva... y cuando tuve referencias de ella, pues me dije: adjudicada (la Jefatura de Estudios). La fui observando, observando a lo largo del curso anterior y me dijo que sí y me ha demostrado que estaba en lo cierto.

¿Qué razones te daban las personas, las mujeres, a las que tu les proponías que participasen en tu Equipo Directivo y no aceptaban? Las razones es que era más trabajo y que su vida familiar se lo impedía. Consideraban que era un trabajo que no estaba, no pagado económicamente, sino, pues con otras compensaciones, por ejemplo, que tenían que tener tutoría con alumnos y luego muchas horas de dedicación al Centro. Si hubiera sido un Centro más pequeño, pues a lo mejor, pero principalmente, era eso.

¿Este tipo de razones correlaciona con las razones que también dan los hombres cuando les ofertas la posibilidad de participar, o los hombres tienen, aparte de las propuestas familiares que son las que más determinan las actitudes y las conductas de las mujeres, otro tipo de razones? Es que yo, a los hombres que se lo he propuesto, han aceptado; no tuve problema en eso. Cuando tuve el problema de ver a quien ponía de Jefe de Estudios y luego de Secretaria, primero se lo propuse a mujeres.

Si tuvieras que recomendar a una joven Directora que va a ejercer las funciones de dirección en un Centro, tu con la experiencia que has acumulado, ¿qué tres o cuatro consejos básicos le recomendarías? Suponte que es en tu Centro. Que eligiera primero el Equipo Directivo que fuera con su línea de actuación, esto es básico. Hay una frase que no me gusta mucho, pero que dice que a la persona contraria la ganas teniéndola contigo; contigo la puedes tener, pero no en tu quipo Directivo. El Equipo Directivo tiene que estar cohesionado; se tiene que decir de todo. Tienes que tener absoluta confianza con tu Equipo Directivo; confianza hasta personal, hasta que en un momento determinado estás desesperada y si no tienes a quién contarle... hasta que llegues a casa y lo cuentes, ha pasado mucho tiempo. Primero recomendaría que un Equipo Directivo tuviera confianza.

Otra recomendación sería la discreción absoluta de lo que te cuentan y de lo que ves. Primero escuchar, luego hablar. Nunca intervenir antes de escuchar, sobre todo, escuchar. Saber solucionar los imprevistos de forma inmediata.

Para este tipo de profesión se necesita tener vocación. Para el ejercicio profesionalizado de la Dirección, a parte de tener vocación también se necesitan una serie de actitudes. Tu opinión en este tema se mueva más por profesionalizar la Dirección en el sentido técnico o por desarrollar en el sentido actitudinal el potencial humano para su ejercicio. La segunda. Por supuesto que hay que ser profesionales y profesionalizar la Dirección.

Este estilo tuyo de ejercer la Dirección dentro de un modelo colaborativo, te ha supuesto una serie de satisfacciones, ¿cuáles son? Y ¿cuáles son los asuntos que aún están pendientes de conseguir? Satisfacciones humanas, muchas. Me ha ayudado a conocer más a la gente, aunque también te llevas bastantes decepciones, claro. Crees que las personas son de una manera y luego resulta que son de otra; ves un poco el egoísmo humano, el factor humano.

Sobre todo, los primeros años sufres, sí que sufres bastante, porque crees que tú sigues siendo la misma persona cuando lo normal es que cambies y no te des cuenta. Pero hay personas que no te ven de la misma manera y no se dirigen a ti de la misma manera..., luego ya cambian.

El aspecto negativo es que siempre hay alguien que cuando le dices que no, en el momento que no has atendido su solicitud, te han negado primero el saludo y luego, pues lo mínimo. Cuando ya ven que tu sigues y sigues saludando y sigues preguntando... pues bueno, someramente, pues sí, participan pero que esas fórmulas sociales que existen se van perdiendo y eso duele. Eso sí que me ha pasado y me ha dolido, me ha dolido. Tengo que buscar estrategias para llegar a estas personas el próximo curso profesionalmente.

Cuando ejerce la Dirección una mujer, ¿el resto de las mujeres son más receptivas a ayudarla? ¿Están más a gusto los padres cuando la dirección la ejerce una mujer? A la primera pregunta te diré que no he notado yo diferencia, aunque la mujer participa más o mejor dicho, se la ve más participar; se ve más la participación de una mujer que la del hombre aunque el hombre participa exactamente igual; la participación es la misma en cuanto a contenido, pero la floritura externa se nota más en la mujer.

Con relación a la comunidad educativa, sí. Unos padres, una asociación de padres y madres, unos equipos que vienen de fuera, parece como que les das más confianza; una mujer les inspira más confianza, sí, sí, sí, y sobre todo a los padres. Se sienten más a gusto con una mujer.

Quizá se puede explicar eso porque la mujer está más preocupada por aspectos relacionados con el cuidado, protección, ayuda...

Al hombre le inspiramos más confianza cuando le dejas hablar; cuando ve que le invitas a tu despacho y te cuenta un problema... y luego añade otros... y tu sigues escuchando. Y luego somos como un poco consejeras y ven que hablas del niño de forma maternal. Ven que tenemos una parte de razón, y ellos reconocen su culpa. Les inspiras más confianza; vienen más a hablar contigo.

HISTORIA DE VIDA HDQ

DATOS DE LA HISTORIA DE VIDA

Lunes 5 de enero de 2004.

Identificación: HDQ.

DATOS DE LA PERSONA

Directora de un Colegio público urbano. Lleva 21 años ejerciendo como Directora en distintos Centros.

1ª. ¿Recuerdas cuáles fueron las razones por las cuales elegiste esta profesión?

La profesión de magisterio la elegí, en parte, porque las opciones que había en Palencia no eran muchas, estaba interna en un colegio y, en definitiva, no fue una elección profesional; no

fue algo que yo tuviera muy claro, pero sí era una profesión que en mi casa, en familia se vivía porque había profesionales que se dedicaban a ella y, en este sentido, siempre te orientaban un poco hacia la enseñanza. Después, es verdad, que cuando ya empecé a estudiar y posteriormente, a trabajar con motivo de las prácticas, me fue gustando, y aquí estoy después de muchísimos años.

2ª. Después de la carrera comenzaste a ejercer tu profesión ¿Recuerdas cuáles han sido los puestos que has desempeñado hasta este momento?

Los primeros años fueron muy duros. Fueron años de trabajo en zonas rurales medioperdidas en los Picos de Europa. Después, el primer destino fue un pueblo de Toledo. Allí comenzó a gustarme un poco los cargos que podía llevar a cabo: coordinadora de varios proyectos. Después de un año, concursé y me dieron Quintanilla de Onésimo (Valladolid). Comencé como tutora de un curso de los mayores. El Director era una persona mayor que no dinamizaba nada el Centro. Entonces otra maestra más joven y yo, nos propusimos hacer algo. Ella se presentó a la Dirección, yo la apoyé y cuando, al año siguiente se marchó de Quintanilla, me propuso a la Inspección como Directora sin que yo me hubiese presentado. La Inspección me nombró en el año 1977. Aunque éramos pocos profesores, las relaciones humanas que existían eran bastante difíciles entre profesores muy mayores que no querían asumir las innovaciones y la gente más joven que sí que queríamos implantar nuevas cosas. Aquí es donde empecé a trabajar. Tuve la suerte de que luego llegaron compañeros jóvenes y más dinámicos y comenzamos a implantar distintos proyectos entre los que destacaré las aulas viajeras, mejora de la biblioteca, programas sobre escuelas europeas. Un hito importante fue la implantación de la estructura de CRAs (con once pueblos acogidos) a principio de la década de los noventa, donde ejercí como Directora a propuesta del Director Provincial. Ahora dirigía a más de cuarenta profesoras, y no solamente a ocho como hasta entonces lo había hecho, con una estructura distinta y con un proceder de profesores diferentes.

3ª. ¿Cuáles de estas vivencias que has tenido a lo largo de tu profesión han dejado una huella en ti, tanto positiva como negativa?

La experiencia más difícil fue la constitución del CRAs porque no había experiencias anteriores, no podíamos copiar de nadie. Era todo nuevo. Es verdad que recibí un apoyo total, total por parte de la Dirección Provincial que me apoyó siempre y por parte, también del Instituto de Tudela donde íbamos a mandar por primera vez a los alumnos para su ingreso en la nueva etapa de estudios de Secundaria. Fue gratificante por el reto que supuso, por las dificultades.

Era una relación con Centros muy diferentes, y luego con 11 Alcaldes distintos que no estaban dispuestos ..., ellos pensaban que se les iba a suprimir sus escuelas y que en su lugar se potenciaría el transporte escolar. Hubo que ir explicándoles muy claro que las escuelas no desaparecerían de sus localidades, sino que lo que se pretendía era dotarles de mayores recursos y, además, que iban a formar parte de un grupo de trabajo más amplio y se iban a poder beneficiar de ello. Todo esto ha sido para mí como una marca, y tanto es así que ahora, cuando me encuentro con personas siempre recordamos esta época como difícil pero gratificante por lo que se logró.

4ª. Señala y comenta las razones que te animaron a presentarte como Directora y valora la experiencia desde el punto de vista pedagógico, de atención a las relaciones personales, de innovación, etc.

Pues, mira; ya una vez que tenía la experiencia de Directora, a mi me parecía que sí que podía con ello. Fue un reto personal que yo me planteé y que pensé que sí que podía seguir adelante con ello. Es verdad que conté con equipos de gente, sobre todo en la constitución del CRAs, muy trabajadora, muy dinámica y que siempre me apoyaron. Lo que pretendíamos era sacar de esas aulas la inercia de seguir como estaban, de seguir haciendo siempre lo que tradicionalmente venían haciendo y de incluir programas nuevos, como eran los que habíamos llevado a cabo en Quintanilla: aulas viajeras, campamentos, dinamizar las bibliotecas, dotación de ordenadores (en ese momento era complicadísimo), escuelas de padres, colaboraciones del Equipo Psicopedagógico, etc. A partir de ese momento, nos fuimos metiendo en programas de innovación que hasta entonces la zona rural no los había tenido.

5ª. ¿El hecho de que tu fueras Directora y mujer a la vez, marcó, de alguna manera, estas experiencias desde el punto de vista, tanto negativo como positivo?

No. La verdad es que como mujer, no he notado la diferencia. A veces las mayores dificultades vienen de las propias mujeres. Si te refieres a la relación con compañeros, yo he tenido siempre bastante reconocimiento. Quizá hubo un momento en el CRAs que hubo gente le era complicado que pudiera haber una Directora que marcara algunos tiempos, algunos horarios y algunas experiencias. Procedían de escuelas unitarias que no estaban acostumbrados a ello. Eso fue difícil y, a veces, hubo relaciones un poco complicadas. Quizá uno de los retos fue, sobre todo, la relación interpersonal. Tengo que reconocer que sobre este tema he leído mucho; me he ayudado de amigos, de familiares que han hecho cursos de relaciones personales, me daban pautas que yo trataba de aplicar,... y, bueno, fuimos subsanando; no obstante, hubo también sus pequeños enfrentamientos: gente que quería hacer prevalecer sus intereses a los del grupo ..., entonces hubo que cortar este tipo de conductas. Aspectos negativos, también; pero ahora mismo, en el recuerdo, cuando yo me encuentro con compañeros, queda más lo positivo.

6ª. ¿Cómo recibían ellos (los hombres), en ese momento, la acción profesional que desarrollabas como Directora?

Los hombres, en general, tengo que decirlo, aceptan bastante mejor que la mujeres la dirección llevada a cabo por una mujer. Es verdad que son menos ya que en nuestra profesión hay más mujeres que hombres. La mayoría de ellos me conocían ya de mi trayectoria en Quintanilla, con lo cual sabían de mi actitud de ayuda al grupo. Yo no pretendía ser Directora para un ego sino para una ayuda hacia los demás. Entonces, siempre lo aceptaron bastante bien. Quizá mi enfrentamiento fue más, en concreto, con dos compañeros. Enfrentamiento en el sentido de no aceptación de las directrices que marcaba en Quintanilla porque no entendían por qué se había hecho el CRAs en este pueblo y no en el suyo que era similar.

7ª. Partiendo de la experiencia que tienes como Directora y que estás comentado, me gustaría seleccionases los hitos más importantes que han marcado, de forma clara, tu historia desde que te planteaste o te iniciaste en el cargo de Directora hasta el momento actual.

El coger la Dirección, al principio, fue un hito. Mis hijos eran recién nacidos, y yo tenía que compatibilizar un poco el temas familiar con el tema profesional. Tengo que decir que

siempre Inspección conmigo ha sido ... ayudarme, facilitarme las cosas... Yo creo que ellos detectaban que mi actitud ha sido la de trabajar y sacar adelante el proyecto. Ese fue un hito que, la verdad, me costó bastante. Luego, ponerme al día, ese es otro hito que tengo siempre para que el Centro se beneficie de todos los aspectos que puede haber. Nunca desterré la idea de que en otro Centro pudiese seguir siendo Directora. Cuando llegué aquí, y vi los Claustros sin problemas pensé: esto no es nada para mí. Deseaba poner mi experiencia al servicio de la comunidad educativa.

8ª. ¿Ha habido a lo largo de tu trayectoria como Directora acontecimientos o acciones de formación inicial, permanente, innovaciones, proyectos, programas que hayas realizado siempre con la perspectiva de fortalecer y optimizar el ejercicio de tus funciones?

Sí. A nivel de Centro, nos acogimos a los programas que podían innovar nuestro Centro: informática, bibliotecas, aulas viajeras, intercambios con Europa.

En cuanto a mi propia formación, he de decirte que siempre he pensado que la formación ha de ser constante. Cuando yo cogí la Dirección no tenía ni idea de lo que era. Entonces empecé a hacer cursos de formación para Directores; luego estuve de asesora en el CPR, y ahora mismo, pues otro reto ha sido meterme con toda la informática y toda la innovación que ha supuesto desde el año que yo lo dejé en Quintanilla, 1997, hasta este año que he retomado la Dirección.

9ª. Desde tu experiencia, ¿qué opinión tienes respecto de la formación que poseen los Directores y Directoras? ¿Son las mujeres más innovadoras que los hombres? ¿Están más preocupadas las mujeres por este tipo de formación que los hombres?

Si tengo que hablar en líneas generales, ahora mismo detecto que la mujer Directora está como constantemente más preocupada, es más dinámica, llega más a la gente y a la comunidad educativa que los hombres. Detecto, por la relación que he mantenido con algunos Directores, que el hombre a veces ha hecho del cargo un ego personal, mientras que la mujer se suele poner al servicio de la comunidad educativa, y es eso lo que pretende, que todo vaya mejor.

10ª. ¿A qué crees tú que se puede atribuir esto? ¿Qué explicaciones encuentras?

Yo creo que hoy, en la sociedad, la mujer está tirando más que el hombre, con mis disculpas hacia el hombre. Entonces, eso de que tenemos que justificarnos siempre, nos ha llevado a estar siempre presentes en cualquier situación de innovación para que se nos reconozca que somos capaces de hacerlo, hemos llegado ya a una situación que nos autoexigimos muchísimo. Lo digo no sólo personalmente, sino por las Directoras que conozco.

11ª. ¿Con qué te quedarías de todos los aspectos vividos a lo largo de tu dilatada etapa como Directora?

Pues, mira; yo me quedaría con aquellos que tienen que ver con las relaciones humanas. A mi me han gratificado mucho y me siguen gratificando; sobre todo la relación con los padres. Aquí tengo que decir que casi nunca he tenido problemas, y que casi siempre sus opiniones positivas respecto del trabajo que estamos realizando, me han servido de gran estímulo de gratificación. Pienso llevar esa misma línea en este colegio. Me parece importantísimo que los padres se sientan a gusto en el Centro, que nos vean cercanos a todos

los profesores, que sepan que estamos intentado lo mejor para sus hijos y que no estamos cada uno en un bando, sino que vamos todos en la misma nave. Este es el aspecto, quizá, más positivo.

12ª. ¿Cuál sería tu discurso respecto de la figura del Director o Directora del futuro?

Los Directores deberán adaptarse a la sociedad y a los cambios, eso no tiene otra razón de ser. Creo que los Directores debiéramos tener una formación permanente, pero no a través de propuestas regladas, sino a través de personas que hayan tenido experiencias como Directores, que se les reconozcan sus tareas. Estos serían quienes deberían asesorar a los demás.

Creo que actualmente hay un cierto miedo a ocupar cargos directivos; un poco por el trabajo que supone, por la responsabilidad, por los problemas que puedan venir..., pero yo sí que animaría a toda esa gente que pueda venir, que luego son unos grandes profesionales, a que se animaran porque los cargos directivos, lo único que tienes que hacer es poner al servicio de todos tus experiencias, tu trabajo, tu ilusión, que se requiere mucha, y eso sería una de las motivaciones para esta gente que piensa: si que me gustaría, pero no quiero responsabilidades.

Por mi parte, he de decir que mi experiencia vivida como Directora, ha sido positiva. Me ha enseñado mucho y tengo que agradecer al cargo el haber mejorado en muchos aspectos. Sin duda alguna, el cargo de Directora me he enriquecido.

HISTORIA DE VIDA BAA

DATOS DE LA HISTORIA DE VIDA

Martes 9 de marzo de 2004.

Identificación: BAA. AGUSTINA H.

DATOS DE LA PERSONA

Maestra y directora. Jubilada desde el año 2001.

A lo largo de mi trayectoria profesional (que comenzó con 19 años de edad) he estado en muchos destinos por distintas provincias de España. La mayor parte de ésta la he realizado en el Colegio Público "P. M." de B. durante un total de 30 años, de los cuales 14 he ejercido distintos cargos de responsabilidad (Jefe de Estudios), y los 16 últimos años he desempeñado el cargo de Directora.

Me considero ante todo maestra, que he enseñado en distintos tipos de escuelas, centrándome sobre todo en las asignaturas de la antigua segunda etapa, e incluso en los niveles de Párvulos. En los últimos años he dado Matemáticas en los cursos de mayores (8º de E.G.B.) y también clases de apoyo de esta materia, compatibilizándolo con las funciones de Directora.

Accedí a los cargos directivos un poco por casualidad. En principio fui Secretaria y posteriormente fui Jefe de Estudios. El hecho de que se jubilaran los Directores (el de niños y la de niñas) propició que los propios compañeros me propusiesen como Directora junto con otras dos personas, para que fuese la propia Inspección quien nombrase a la persona más idónea. Ante la pregunta del inspector de aquel entonces: "¿Usted puede ser Directora?"... yo contesté que cualquier maestra que conozca la escuela, las necesidades que tiene y lo que se espera de ella, puede ser Directora. Y realmente creía que yo sí podía serlo, ya que tenía claro lo que quería para el colegio y para los alumnos. Tras estos argumentos fui nombrada Directora de un colegio en el que se unificaba en aquel momento la sección de niños y niñas.

Ante el ejercicio de la Dirección tuve un sentimiento ambivalente: por un lado, cuando supe que entre los tres nombres propuestos por mis compañeros estaba ella no me sentí "demasiado bien"; sin embargo por otro, ante la pregunta del inspector, me sentía plenamente capaz de asumir el cargo porque conocía la escuela, y la sentía como tal. Es cierto que me asustaba el reto, pero supe rodearme de buenos colaboradores (sobre todo en lo que se refiere a la Jefatura de Estudios, que durante los 16 años tuvo a 3), y lo que es más importante, he contado siempre con el apoyo de mis compañeros.

Entiendo que la actividad educativa debe centrarse en el niño, procurar que esté a gusto, en un ambiente cordial y agradable, que sea capaz de formarse como persona, respetando sus capacidades. Y al servicio del niño, debe estar todo lo demás (los maestros, padres...). A lo largo de todos estos años mi ideario de Dirección apenas ha cambiado, porque considero imprescindible que tratar a los niños y a los compañeros como personas está fuera de toda duda, lo cual debe ser compatible con la disciplina, otro de los objetivos a alcanzar.

Como Directora con una larga trayectoria, me ha tocado afrontar los aspectos organizativos y pedagógicos que se han derivado de la Ley General de Educación del 70, la L.O.G.S.E. (1995), lo cual me ha supuesto un esfuerzo añadido, siendo el centro en que estaba pionero en experiencias innovadoras: idiomas, música, enseñanza entre iguales etc.

A nivel personal y familiar, puedo decir que escuela y familia (ya que soy madre de tres hijos) han sido toda mi vida, contando con el apoyo incondicional de mi marido, que en los últimos años también fue compañero del mismo centro. Cuando me refiero a "escuela" no hago la separación entre maestra y directora, ya que entiendo que cada una de estas funciones forman parte de un todo, es más, me considera ante todo maestra, como si lo de Directora fuese algo circunstancial.

Respecto al ejercicio de la Dirección sí que considero que me ha "quitado mucho tiempo", afectando sobre todo al tiempo de ocio. He dedicado muchas horas y muchos desvelos, que afortunadamente sí que se han visto compensados tanto a nivel personal como profesional. He visto cómo el centro ha ido evolucionando conforme a los tiempos, que ha desarrollado importantes proyectos, que se han conseguido unas buenas instalaciones, que los compañeros trabajan bien... y por encima de todo he sentido y siento el cariño de la gente.

Me he sentido muy feliz como maestra y como Directora, y pienso que volvería a hacer lo mismo. No me he sentido infravalorada por el hecho de que fuese mujer y Directora, a pesar de que es cierto que al principios algunos compañeros no apostaban mucho por mí; sin embargo, con los años me he hecho valer y considero que he intentado ejercer la Dirección lo mejor que he podido.

Hago un balance muy positivo de mis años como directora (y maestra), es decir, de mi dedicación al colegio, creo que he dado mucho, pero he recibido y aprendido también muchísimo, de los compañeros, de los niños, de los padres. Creo que la relación con tantas

personas es lo más enriquecedor. He aprendido en cursos que he realizado sobre cuestiones relacionadas con la gestión y la enseñanza, pero sobre todo he aprendido de las personas.

Uno de mis recuerdos más queridos han sido las muestras de cariño de tanta gente del colegio (de los que entonces estaban y de los que ya no) cuando tuve problemas de salud. Muchísimas personas me llamaron y me hicieron regalos, pequeños detalles a veces, pero hechos con mucho cariño. En esos momentos pude notar que de verdad me querían y esto me emocionaba enormemente. También conservo un recuerdo muy agradable del día en que el Presidente de la Comunidad de Castilla y León visitó el Colegio el día de la Comunidad, respondiendo a nuestra invitación. Tuvo ocasión de visitar las dependencias del centro y asistir a alguna experiencia interesante como la de la enseñanza del Francés desde Educación Infantil (además del Inglés); que organizamos en plan experimental y luego no se ha podido implantar (es una espinita que me ha quedado clavada., pues estaba a punto de conseguirse).

Me gusta actualmente, ya jubilada hace dos años, ir por el Colegio y comprobar que sigue funcionando muy bien, por ejemplo la Jornada continua, que se ha implantado el curso pasado, parece que está resultando muy bien a juicio de padres y profesores. He visto cómo el centro ha ido evolucionando conforme a los tiempos, que se han conseguido unas buenas instalaciones, que se han desarrollado importantes proyectos y que se ha conseguido que los compañeros trabajen bien....

En definitiva, tengo muy buenos recuerdos de los años que he estado en la escuela, y en estos momentos disfruto de una jubilación que me permite realizar aquellas actividades que anhelaba hacer durante los años que estaba en ejercicio. La familia y sus aficiones ocupan la mayor parte de mi tiempo.

Actualmente el Colegio Público "P.M." cuenta con tres vías en todos los cursos de Educación Infantil y Educación Primaria (en total, 27 unidades). Es un colegio que lo largo de los años ha ido adquiriendo un reconocido prestigio, fruto del trabajo realizado por los distintos profesionales que han trabajado en él, ocupando un lugar destacado la tarea realizada por Agustina.

HISTORIA DE VIDA BAS

DATOS DE LA HISTORIA DE VIDA

Martes 8 de junio de 2004.

Identificación: BAS.

DATOS DE LA PERSONA

Maestra y directora.

Comenzando por mi formación inicial, debo decir que en mi aprendizaje influyó mucho mi madre, de la que creo que hemos aprendido mucho todos los hermanos. También fue maestro

mi abuelo (el padre de mi padre) y mi bisabuelo. En mi familia hay muchas personas dedicadas a la enseñanza (hermanos, esposos o esposas de éstos/as, sobrinos/as etc. Yo creo que eso nos ha marcado a todos los hermanos, nos ha imprimido una forma de ser, una forma de enfrentarnos a las situaciones etc.

Luego hice Magisterio debido a la situación de la época. Creo que me ha afectado más ahí ser mujer que luego. Éramos siete hermanos, yo era la 5ª, los demás hermanos iban saliendo adelante y los chicos tenían que ir a la Universidad, yo quería hacer Medicina, pero el hermano que venía detrás, venía pisando fuerte y claro, mis padres creían que el que debía ir a la Universidad era él, la economía no daba para tanto en aquella época. A mi me dijeron: mira que la Medicina es muy dura, haces primero Magisterio y luego ya te puedes ir. Bueno, eso me privó de hacer una carrera más larga. Yo lo acepté, porque entonces aceptabas lo que te decían los padres. De hecho cuando empecé a hacer Humanidades era por sacarme la espina. Luego conocí a mi novio, me casé joven, ya vivía muy bien y me fui olvidando de ir a la Universidad. (aún mi padre me recordó en mi boda que no olvidara mi proyecto de estudiar otra carrera, aunque me hubiera casado).

Cuando hice Magisterio, empecé con el plan Nuevo del 67, fue un plan movido. Llegamos alumnos mayores, respecto a los que llegaban hasta entonces, algunos venían de otros estudios de la universidad, fue muy interesante.

A nivel de Pedagogía y Didáctica no aprendí nada, o muy poco. No recuerdo nada que me marcara realmente. Esa promoción del 67 fue especial porque hacíamos un año entero de prácticas, cobrando incluso. Hice las prácticas en un Colegio cerca de casa y allí estuve con una monjita muy agradable. Me gustó mucho su estilo de trabajo, era muy entregada, quizá demasiado. Las demás normal, nosotros íbamos a clase y mirábamos, mirábamos, pero apenas participábamos, si dimos alguna clase fue algo excepcional, ayudábamos a corregir. Por la tarde íbamos a la Escuela Normal y completábamos la formación.

Cuando acabé, inmediatamente me dieron plaza por acceso directo, me incorporé al primer pueblo con 20 años y pues eso.....a poner en práctica lo que creía que sabía. Yo en el primer mes había dado todo mi temario y me pregunté qué hacer Era un pueblo muy pequeño, tenía que ir 15 Kms. andando. Allí tenía todos los cursos. No había ni cura ni ningún funcionario, sólo la maestra. No tenía ni luz en la habitación por la noche, me tenía que acostar a las 9.

Después estuve dos años en unas cátedras de Sección Femenina, donde había un equipo dedicado a dar cursos a mujeres y niñas en los pueblos y necesitaban una maestra como directora.

Después de eso me presenté a unas oposiciones de Párvulos y las aprobé. También me casé entonces. Y posteriormente me incorporé a la primera escuela por párvulos. Allí me pasó igual que en la unitaria. El primer mes ya di todo el temario que me había estudiado para el examen. Aunque en realidad lo que había estudiado no me servía mucho porque luego llegas a la clase y necesitas otros recursos, otras cosas para salir delante de situaciones muy concretas; como encender una estufa alrededor de la cual se situaban los niños para evitar el intenso frío que hacía, incluso lloraban de frío y tenían que estar con el abrigo puesto. Era una habitación oscura, que parecía una covacha. Hoy es muy difícil entender estas cosas y creo que aunque soy mayor, tampoco han pasado tantos años como para que se hayan producido tantos cambios. Ahí estuve 6 meses porque enfermé de una nefritis.

Luego tuve mi destino en propiedad definitiva en P., donde estuve cuatro años, pero tuve muchas dificultades de tipo logístico, para la vivienda, para encontrar una persona que me cuidara la niña etc. El coche lo tenía el hombre, como era normal y él estaba en B. e iba a vernos

cuando podía. Solicitamos mi marido y yo una comisión de servicios en un colegio que comenzaba con un programa experimental, pero la inspectora dijo que mejor concedérsela al hombre. Yo me planté y dije que no volvía al pueblo si no existían unas condiciones medianamente dignas y gracias a la intervención del Director Provincial me alquilaron una vivienda y pude contratar una persona para que me cuidara los niños.

Posteriormente se firmaron los pactos de la Moncloa, se ampliaron las unidades de Preescolar, se crearon muchas plazas nuevas y tuve la suerte de entrar con 27 años a B., cuando mi madre llevaba en un pueblo desde el año 40 y allí seguía. Luego, mi marido ya vino por consorte.

Primero estuve en un Colegio pequeño en Gamonal, en una plaza creada en un colegio privado.

Fue por entonces, en el año 1980, cuando, consciente de mi carencias formativas, me fui a Barcelona a las Primeras Jornadas Técnicas Nacionales de Educación Preescolar. De la organización de estas Jornadas se encargó el Gabinete Técnico de Educación Preescolar y las impartieron los profesionales del Centro Médico de Diagnóstico y Tratamiento Educativo (CEMEDETE), dirigido por José Moyá Trilla. Para mí fue muy importante participar en ellas porque conocí enfoques nuevos de la Educación Preescolar que pude después aplicar al aula y que eran muy innovadores respecto a como se trabajaba en Burgos. Incluso varios años después continuaba considerándose pioneros en algunos aspectos de Educación preescolar, como la Psicomotricidad. Creo que además abrieron mi mente a aires nuevos y diferentes.

Luego pedí en el concurso y pasé al Colegio "E.I." (llamado más comúnmente P.). Me pareció el colegio más bonito entre los que conocía y los alumnos me parecieron los mejores que había tenido nunca. Era un colegio piloto y los profesores estaban en comisión de servicios. Pero después ya las plazas salieron a concurso, porque hubo muchas reclamaciones, ya que existían otros colegios en B. con plazas que se adjudicaban en comisión de servicios como las A. Estuve trabajando en Preescolar, encantada, sobre todo el primer curso. Acabé ese curso con una gran satisfacción, porque sentía que había trabajado con mucha libertad, pero a la vez bien. Tenía los gitanos de los barrios de alrededor y además teníamos algunos niños de Protección de Menores. En total tenía 35 alumnos, (un año los de cuatro y otro de cinco) pero les llevaba a muchos sitios, a ver los parques en primavera a leer carteles en la ciudad, cuando aprendían a leer, etc. No veía dificultades en nada, no había ningún problema con ellos, me seguían todos. Estuve cuatro años de maravilla.

Al cuarto año ya empezó a haber problemas porque abrieron otro Colegio, y se fueron muchos alumnos de ese barrio donde se ubicó el Colegio. Incluso estuve un año en ese nuevo Colegio, pero estaba deseando volver al mío (P.) además éramos un equipo en el que yo me sentía muy a gusto. Aún seguimos reuniéndonos después de muchos años.

Por entonces se cerró una escuela dedicada a gitanos y las instrucciones de la Dirección Provincial fueron que se repartieran esos alumnos equitativamente entre los cinco colegios, públicos y concertados, existentes en la zona. Alguno de ellos (concertado) puso un cartel diciendo que no tenía plazas libres, pero posteriormente avisan a las casas de los niños que no son gitanos diciéndoles que para ellos sí hay plazas. Otros alegan que no tienen comedor, que no tienen condiciones, etc. Al año siguiente se acumulan en este Colegio los diez que les correspondían, más los diez, ocho o cinco de los otros. Hicimos un estudio para participar en unas jornadas de Educación Compensatoria y tenemos la gráfica en la que se puede apreciar la evolución del alumnado de este colegio, la proporción de población paya y gitana. De una población escolar de 250 alumnos payos y 40 gitanos se fue evolucionando hasta llegar a sólo 40 alumnos en total y la mayoría gitanos o procedentes de la Residencia de Protección de menores, situada en las proximidades del Colegio, es decir una mezcla complicada.

Yo los primeros años de esa época tuve 8 ó 9 niños gitanos y otros tantos payos, pero luego los payos comenzaron a marcharse. Con lo cual pasé de tener 35 de un solo curso a tener 17 de los dos cursos, porque suprimieron una de las dos unidades de Preescolar. Esos años fueron muy duros, porque además había mucho absentismo. Además para mí supusieron mucho contraste con los cursos que había tenido anteriormente, lo cual me llevaba a vivir una gran frustración.

Empezó a haber problemas en la dirección y comenzaron los compañeros a animarme para que asumiera la dirección. Yo en ese momento me planteé la situación a nivel personal como un reto, como una forma de ilusionarme de nuevo por algo, pues me veía en declive en cuanto a mi profesión. Mis hijos ya eran mayores y esto me permitía una mayor dedicación al Centro. Sabía que contaba con el apoyo de mis compañeros y además se mantenían el mismo Secretario y Jefe de Estudios. Todos los problemas se resolvían gracias a la magnífica relación que existía. "Era diluir los problemas en la hilaridad, en la risa, en el ayudarnos con aquellos alumnos más difíciles". Y me decidí. (Yo como era especialista en Preescolar no había tenido que utilizar hasta ese momento los libros de escolaridad, pero todos me ayudaban y me orientaban).

El director que había estado hasta que yo empecé había vivido la época gloriosa del Colegio y el cambio que se produjo le desanimó. Al igual que a mi me había ocurrido con la clase a él le ocurrió con el colegio. Cuando yo asumía al dirección nos dimos cuenta que con estos alumnos había que trabajar de otra manera, entonces presenté un proyecto muy interesante, consensuado con los compañeros. Consistía básicamente en organizar talleres para los alumnos en la hora del comedor y por las tardes, ya que era muy difícil trabajar en otras áreas del Currículo.

Para llevar adelante el Proyecto, ya que sólo teníamos financiación para material, necesitábamos personas que llevaran los talleres de forma voluntaria y yo pensé que no nos sería difícil encontrarlas, ya que suponía una experiencia muy valiosa. Para ello, acudí a una academia donde se preparaban para Oposiciones los alumnos que habían terminado Magisterio, pero allí sufrí mi primera decepción, pues no solo no encontré apoyo, sino que una profesora a la que conocía mucho y que me había animado a presentarme a la Dirección desanimó a los alumnos, diciendo que les iban a explotar.

Por entonces, vinieron de Madrid unas personas del Programa de Educación Compensatoria y nos incluyeron en un proyecto. Esto suponía que íbamos a poder tener a dos personas trabajando en los talleres, aunque fue necesario realizar muchísimos trámites (papeles) para presentarlo y conseguirlo.

Comenzaron a trabajar un alumno, estudiante de Magisterio, que tenía mucha ilusión y era encantador y sobre todo tenía "muy buena mano para los alumnos". Así mismo, había otra estudiante pero demasiado "tierna" y en esa medida, tenía más problemas para trabajar con ellos.

En todos los talleres participaban todos los alumnos desde Educación Infantil a 6º de Primaria en el horario de comedor y luego por las tardes: Las tardes hasta entonces eran "mortales", pues los niños y niñas venían a clase por la mañana, a veces sin desayunar ni nada, tal como salían de la cama casi y después de comer era imposible hacer nada. Entonces decidimos organizar tres talleres, uno de Animación Lectora, otro de Plástica y otro de Educación Física. Hicimos grupos mezclando todos los cursos y aulas, para que hubiese interacción entre todos. Yo me hice cargo del de Animación lectora que me ha gustado siempre muchísimo, otro compañero de Plástica, puesto que estábamos todos libres de clases (de las Área del Currículum). En cada taller estábamos varios profesores y esto nos permitía hacer pequeños grupos.

Como habíamos presentado el Proyecto como Innovación Pedagógica y nos lo aprobaron, mantuvimos ese año la organización de talleres bajo esta cobertura (y tenemos por escrito un título de reconocimiento) pero continuamos funcionando así bastantes cursos más; por las mañanas clases y por las tardes talleres. Aunque fue una experiencia innovadora, en nuestro caso nació de la necesidad, porque por las tardes era casi imposible dar clase (entre los pocos alumnos que había y que unos se dormían, otros protestaban continuamente al tener que estudiar Matemáticas o Lengua ...). En los talleres estaban más a gusto, porque se relacionaban unos con otros y era un “renacer hasta marcharse a casa” y además aprendían.

Durante los cuatro años que estuve como Directora, tres y otro más que me prorrogaron, a pesar de tener ya muy pocos alumnos en Infantil (llegaron a estar sólo dos hermanas y a veces si estaba una enferma faltaban ambas y no tenía clase) las cuestiones burocráticas las atendía cuando se iban los alumnos, pues el horario escolar lo empleaba en atender a los alumnos, en estar con los compañeros y atender visitas de padres y madres, trabajo muy importante en este centro. Además, debía emplear tiempo en asistir el Juzgado. Una o dos veces por semana me veía obligada a ello (a declarar ante la “causa” de un alumno o porque habían entrado al Colegio por la noche etc.). A pesar de los repetidos intentos porque se declarase P. Centro de difícil desempeño, ante la Inspección, ante Sanidad (pues ha habido enfermedades importantes) nunca lo llegamos a conseguir. Creo que es en este aspecto en el que he tenido las mayores peleas sin conseguir nada.

Mi caso no es significativo como de una Dirección clásica, por ser el centro donde la ejercí un tanto particular. Creo que en mi caso podía ser especialmente necesario ejercer el liderazgo frente a los padres, pero considero que lo más importante es que un Director o directora “mime” al profesorado, porque si éste está contento, lo estarán los alumnos, y si lo están éstos, lo estarán los padres y como consecuencia, lo estará el director. Me he sentido muy querida por mis compañeros y yo les he querido a ellos también porque hemos sido un equipo. Creo que cuando el Director toma el Colegio como su feudo y se dedica a “mandar” los profesores trabajan porque son responsables, pero estarán a disgusto y acabarán “quemados”, yo sé que hay muchas personas así. Habría que decir a estos directores que los cargos se deben asumir para ayudar y mejorar a los demás, no para fastidiar. Yo entiendo la dirección así, como una función al servicio de los demás.

Me he tenido que enfrentar en varias ocasiones a personas y en mí ha podido influir el modelo de mi madre que ha sido una mujer con mucho carácter, mi padre un hombre muy juicioso y desde luego, yo no me he callado nunca. En mi familia somos todos así.

En este centro nunca hubo problema de jerarquía, era una lucha por sobrevivir todos, nos unían las dificultades, todos éramos compañeros, pero especialmente cuando fui directora noté que todos me apoyaban intensamente y cuando nos dieron un premio de Educación Compensatoria se vivió como algo conseguido por todos. La verdad es que los que no aguantaban la situación se fueron marchando.

Yo no que no me he tenido que enfrentar a una situación más difícil por ser mujer. Pero sí es cierto que cuando he tenido que llamar la atención a un compañero lo he hecho, aunque me costara muchísimo. Considero que si hay un profesor que no se toma en serio las cosas la culpa es de quien se lo consiente, pues ser director no supone sólo ser la persona importante del centro, sino tomar decisiones y procurar que todo el mundo cumpla con su obligación.

Luego he estado en otros Colegios, ya como profesora. En uno de ellos interrumpí mi estancia porque pedí una licencia por estudios para hacer Humanidades, y posteriormente estuve un año de intercambio en Francia.

Ahora estoy en un Instituto con los alumnos de Primer Ciclo de Secundaria y aún me estoy situando, voy conociendo a los compañeros poco a poco, pues eso lleva tiempo. En este Instituto no se aprecia ninguna diferencia entre los profesores de Secundaria y los maestros que hemos pasado de Primaria además yo no me siento inferior a nadie, pues si tengo menos preparación en algún aspecto, tengo más en otros. Para mí ha supuesto bastante cambio este paso al Instituto, por tratarse de una edad muy diferente a la de los niños de Infantil. Tengo algunos problemas de espalda y esta es la razón fundamental por la cual consideraba necesario pasar a otra etapa educativa, pero me costó mucho conseguirlo.

Pero en ningún centro he vuelto a tener la ilusión que tenía en el centro en el que estuve como directora y donde asistían los alumnos de raza gitana ("E.I.") Las experiencias que viví allí no las olvidaré nunca (la situación de pobreza en que vivían los alumnos, y que se veía claramente en la clase, donde por ejemplo una niña, hija de una gitana muy famosa en el colegio y en el barrio, iba con sandalias en el duro invierno de Burgos, iba con ropa en muy mal estado etc , se dormía en clase porque no había descansado lo suficiente....., pero era feliz. El contraste con los niños que tuve en mi clase en el colegio al que fui a continuación de éste, la abundancia en que vivían, la sobreprotección de algunas madres, que me decían : ¡Señorita, por favor que mi niña no salga sin bufanda al patio! me causó un gran conmoción.

Volviendo al momento en que tomé la decisión de ser directora, ya sabía que esto no me iba a restar ni un ápice de mi trabajo de casa, iba a tener que hacer unas tareas más que las otras. Yo creo que las mujeres no acceden a la dirección porque nos han educado para que el que mande sea el hombre, y cuando alguna compañera se presenta critican porque quiere figurar, porque se cree algo, yo eso lo he apreciado. Sin embargo, en mi caso no he notado esto, ni tampoco he sufrido discriminación por ser mujer.

A la vez que era yo Directora lo era mi marido (y lo sigue siendo) de otro colegio de Burgos y a él siempre le parecía que llevar la dirección de su Colegio era más complicado, que era de más envergadura. Pienso que si hubiera ocurrido al contrario y él hubiera estado en el mío y yo en el suyo, también consideraría más importante la dirección del suyo.

En mi familia, además de mi madre, varios hermanos y hermanas hemos estado en equipos directivos y hemos comentado que esto se puede deber a que tenemos un carácter, un genio que nos hace comenzar criticando lo que vemos mal, pero a continuación decimos: ¡esto se podría hacer bien! Y asumimos la tarea para intentarlo, aunque nos podamos equivocar como todos, pero intentamos cambiar. Nuestra actitud nos lleva a eso.

Los hombres se animan más a ser directores, aparte de por la cuestión económica, porque la dirección lleva una aureola y eso a las mujeres les da miedo y no se dan cuenta de las ventajas que tienen por serlo. Yo cuando era Directora iba a la Dirección provincial, donde todos los cargos suelen estar ocupados por hombres y generalmente conseguía lo que pedía. Creo que es porque las mujeres tenemos mejor forma de plantear las cuestiones, somos más prácticas, vamos más al grano, divagamos menos. Y si vas a plantear algo y lo llevas muy preparado eso a la gente le gusta.

Tengo que reconocer que nuestra educación pesa mucho en las actitudes que mantenemos en estas cuestiones y en otras. Yo misma, por ejemplo, suelo mandar recoger la ropa en casa a mi hija antes que a mi hijo, cuando quiero darme cuenta ya lo he hecho. Vamos cambiando, pero despacio. Igualmente ocurre con los gitanos. A veces la gente cuando yo estaba con ellos en el Colegio nos decía ¿para qué trabajáis tanto, si no vais a conseguir nada? Pero solíamos responder, ¡sí no lo conseguimos con ellos, a lo mejor ellos lo consiguen con sus hijos! (Yo he tenido ocasión de conocer en otro Colegio algún caso de hijos de alumnos que tuve en el Colegio en el que fui directora y ya se aprecia el cambio, porque asisten asiduamente a clase y traen los libros).

Finalmente diré que como directora he vivido experiencias positivas y negativas, he pasado momentos difíciles con los alumnos gitanos y sus familias y tuve que llegar a reconocer en mí misma actitudes racistas. Además me di cuenta de que para combatir en mí misma el racismo, tenía que empezar por reconocer que lo sentía ante los gitanos. Pero también he vivido experiencias positivas: la propia tensión que me suponía levantarme cada día e ir al Colegio sin saber qué me iba a encontrar, porque aquello era una auténtica aventura, creo que es algo positivo. Era como montar en una montaña rusa, donde pasas miedo, pero a la vez esa emoción te gusta. A partir de ahí he tenido siempre mucha energía y he hecho muchísimas cosas, parece que ya necesito vivir emociones fuertes.

HISTORIA DE VIDA BPC

DATOS DE LA HISTORIA DE VIDA

Viernes 7 de mayo de 2004.

Identificación: BPC.

DATOS DE LA PERSONA

Directora de un CRA.

Yo soy de Plan de estudios del 70, en que había un año de prácticas que es algo que me parece muy interesante. Obtuve la Oposición por la especialidad de Matemáticas y Ciencias.

Mi trayectoria profesional comienza en el año 1977, en C.deA. (una escuela unitaria), posteriormente estuve en colegio de L., una escuela graduada en la que di 4º. De L. fui a la Escuela Hogar de M.deP. que supuso un cambio importante en mi vida profesional por la relación tan estrecha y especial que mantuve con el alumnado. Después estuve en la escuela unitaria de BR., NP., en P., y por último en el C.P. "M.D." de B. capital, destino en el que estoy actualmente. A nivel personal, valoro mucho las relaciones humanas con niños, padres y compañeros.

De todos los destinos, quiero destacar los 11 años que estuve en la escuela unitaria de NP., en el cual me formé como profesional. Fueron años difíciles, en los que daba clase a todos los niveles, llegando a tener hasta 13 alumnos, de diferentes edades, intereses y necesidades. En los años ochenta N. formó parte del C.R.A. "L. D." junto con L.G., S. D. y H. (posteriormente se incorporó P.B.). Fue de los primeros C.R.A. que se creó en la provincia de Burgos y la experiencia fue muy positiva. Fue un C.R.A. que surgió de la necesidad, favoreciéndose mucho las relaciones entre pueblos próximos que hasta entonces apenas habían tenido contacto. Se rompió el miedo a las relaciones, ya que desde el C.R.A. siempre se favorecieron las actividades conjuntas: teatro, excursiones, etc.

Quiero destacar que en este C.R.A. durante los primeros años, la sede administrativa era itinerante, al igual que la Dirección que cada curso la asumíamos uno de nosotros. Fueron años de mucha ilusión. Yo siempre he creído que a través del conocimiento, es decir, de las propias asignaturas o áreas es posible ayudar a ser personas, y esto ha sido una constante a lo

largo de toda mi trayectoria profesional. Probablemente no haya tenido los alumnos más inteligentes, ni más capacitados, pero sí he trabajado el razonamiento, la comprensión, la expresión, la responsabilidad... y ello ha supuesto que luego hayan destacado en los estudios, incluso universitarios, lo cual ha sido una enorme satisfacción para mí.

Hasta que fui a P., he vivido en los pueblos (en las casas de maestros), aunque siempre he considerado importante y necesario tener la "capacidad de salir", de relacionarte con otros compañeros (con algunos de los cuales mantengo una gran amistad). Por otro lado la relación con los padres ha sido muy cercana, y esto ha sido bueno para la labor educadora.

Yo considero que el trabajo en la escuela rural es muy interesante, además te facilitaba el salir de las paredes del aula, del contexto formal, con lo cual se realizaban experiencias muy enriquecedoras. Ahora las cosas han cambiado...

Mi incorporación al C.R.A. de P., donde estuve 6 años, supuso un cambio importante. Sentí nostalgia de Navas al principio. A nivel personal también cambiaron algunos aspectos, pues iba y venía todos los días a B. Me encontré con una apatía por parte del medio (cosa que antes no me había sucedido) además me encontré con gente con pocas capacidades económicas, culturales..., con poco interés, y también con cierta relajación. Todo ello se reflejaba en cierta medida en el centro.

Por otro lado, se daba la circunstancia de que el C.R.A. de P. era impuesto desde la Administración, afectando también a los pueblos de L.B., P. y V., con lo cual encontré una gran diferencia con respecto al C.R.A. de "L. D." con cuya creación estábamos todos muy de acuerdo. Al principio, eché de menos cosas como: el interés que había visto en N. del P., la cercanía con los padres o las relaciones con los compañeros (que al principio no fueron de amistad).

Sin embargo, en el C.R.A. de P. tuve la valentía de presentarme a la Dirección por proyecto, con la intención de lograr algunos aspectos, tales como: mejorar las relaciones entre el profesorado y los padres, así como potenciar una escuela más abierta y transparente. Creo sinceramente que en los dos años que estuve como Directora mejoró el ambiente en general, al tiempo que se flexibilizaron algunos aspectos: por ejemplo la relación con los padres; constaté también un cambio en las relaciones con los compañeros, el haber conseguido "estropear" las cosas que no funcionaban bien, etc. Por otro lado, tengo que decir que la Dirección en Pampliega me robó tiempo de mi familia, aunque por el hecho de no tener hijos, en cierta medida, no fue tanta la repercusión que tuvo a nivel familiar. Pesaba más la responsabilidad...

Por otro lado, el hecho de estar en P., también me permitió el acceder a Burgos, a través de un Concurso restringido cuando se implantó la Educación Secundaria Obligatoria. De ahí que no pudiese acabar mi mandato como Directora, cosa que me hubiese gustado.

Ahora estoy en un colegio de B., dando 5º/6º de Primaria. Me siento muy a gusto con los niños y con las familias (muchas de las cuales proceden del ámbito rural), constando que tienen interés.

He pasado de tener 12-13 alumnos que tenía en P., a tener 25-26. Pero hay facilidad de medios, cosa que no había tenido antes, y eso favorece el trabajo diario.

Ahora que no estoy en el equipo directivo, interiormente contrastas (lo que yo hacía con lo que aquí se hace), y eres más crítica (aunque no tanto en público). Al día de hoy no me importaría en un futuro formar parte de un Equipo directivo, pero no como Directora. Aquí en B., al Director se le valora mucho la "fachada" el "exterior", cosa que en los pueblos no importa tanto. Yo entiendo que la Dirección debe ser compartida, y las funciones no deben estar tan delimitadas, aunque veo que aquí, en B., todo está mucho más estructurado. No me importaría

ser Jefe de Estudios, con el fin de potenciar la innovación metodológica y la investigación educativa. Considero que desde este puesto se podría hacer.

A los que ahora estáis formando, me gustaría deciros que merece la pena ser maestro/a, que sean generosos con los niños en tiempo y dedicación, que estén bien preparados. En esta profesión hay que estar constantemente renovándose.

HISTORIA DE VIDA BRP

DATOS DE LA HISTORIA DE VIDA

Miércoles 2 de junio de 2004.

Identificación: BRP. PILAR M.T.

DATOS DE LA PERSONA

Maestra y directora. Jubilada desde el año 2002, al optar por la jubilación anticipada según la LOGSE.

A lo largo de mi trayectoria profesional (desde el año 1964 hasta el 2002) he estado en los siguientes destinos: Aldea del Pinar (del que guardo un maravilloso recuerdo al ser mi primer destino), Escobados de Arriba, Pinilla de los Barruecos (donde me he criado), Villacian de Losa, Algodonales (en la provincia de Cádiz) y Palacios de la Sierra, localidad en la que nací, y en la que he ejercido de maestra durante 33 años, de los cuales casi 20 años siendo Directora. Durante mis años en Palacios, me casé, tuve mis hijos...

A lo largo de mi trayectoria profesional he dado clase en los distintos niveles educativos. Desde el año 1964, que es cuando aprobé las Oposiciones al Cuerpo de Maestros, he intentado formarme y reciclarme continuamente. Yo era maestra generalista, pero hice los cursos de Educación General Básica (400 horas) de Francés y Lengua; posteriormente también realicé el de Inglés; todo ello me suponía un esfuerzo al tener que trasladarme asiduamente a Burgos; sin embargo, las ganas de formarme compensaban el esfuerzo. Hubo también unos años en los que me interesé por la Música, ya que entendía que ello podía venir bien a la escuela.

Por otro lado, he vivido el desarrollo de las distintas normativas que en el ámbito educativo se han ido sucediendo (Ley General de Educación del 70, la L.O.D.E., la L.O.G.S.E., la L.O.P.E.G.C.E.), y su proyección en la escuela ha supuesto un considerable esfuerzo, sobre todo desde la Dirección. Sin embargo, tal vez la constitución de los Colegios Rurales Agrupados haya sido una de las normativas más decisivas de los últimos años. En el curso 1993-94, el colegio de Palacios de la Sierra pasó a formar parte del Colegio Rural Agrupado (C.R.A.) de Vilviestre del Pinar, junto con los colegios de Canicosa de la Sierra y Regumiel de la Sierra. Se daba la circunstancia de que el colegio de Palacios era un centro completo, con el suficiente número de maestros y alumnos como para funcionar de modo independiente, con lo cual esa política de los C.R.A., en este caso, era difícil de compartir tanto por el profesorado como por la familias. A este respecto, los inicios no fueron fáciles. Fui propuesta y nombrada como Directora

por la propia Dirección Provincial, a pesar de que hice lo "imposible" por no serlo. Me rodeé de un buen equipo: una buena Jefa de Estudios y un buen Secretario, y eso me ayudó. No obstante en los años que he ejercido la Dirección siempre he entendido que ésta debe ser colegiada, en la que todo el profesorado, en alguna medida, participe, es decir, que todos aporten sus ideas, sus opiniones y sus ganas de trabajar.

Fui Directora del C.R.A. durante dos años, después por razones personales dimití, aunque para entonces el C.R.A. denominado "Sierra de Pinares" ya había superado los momentos iniciales, y todo indicaba que el centro, como tal, funcionaba. La configuración del C.R.A. supuso no sólo un cambio de mentalidad en la forma de trabajar, sino también importantes novedades que suponían, entre otros aspectos: la elaboración de horarios teniendo en cuenta a los maestros especialistas itinerantes, las reuniones de todo el Claustro las tardes de los miércoles con el fin de coordinar toda la tarea docente, la elaboración de un Proyecto Educativo y Curricular único, la constitución de un Equipo Directivo común para las cuatro localidades y de un Consejo Escolar en el que estaban representados maestros y padres de distintas localidades (aunque jurídicamente formasen parte de un centro único), etc. A todo esto hay que añadir, que durante los últimos años se ha constatado una mayor movilidad del profesorado, contando con un cierto número de maestros provisionales e interinos que han estado sólo un curso en el centro; además también han sido varios los maestros (que después de muchos años como definitivos) han conseguido nuevos destinos a través del Concurso de Traslados. En definitiva, han sido muchos los cambios que se han producido en la plantilla del profesorado, y en estos años se ha producido una importante "regeneración" en el centro.

Pero pasado el tiempo creo que la experiencia ha sido positiva, y es cierto que desde el C.R.A. se han impulsado importantes iniciativas: como la realización de actividades conjuntas con el alumnado (estancias en el C.R.I.E.B., Escuelas Viajeras, Aulas de la Naturaleza, Deporte Escolar...), aunque algunas de ellas ya las hacíamos antes; también se ha promovido la coordinación entre el profesorado (como lo demuestra la elaboración de los distintos documentos institucionales: P.E.C., P.C.C., P.G.A.), y en general, se ha conseguido concienciar a toda la comunidad educativa de que pertenecen a un centro único, aunque respetando las peculiaridades propias de cada localidad.

Por otro lado, a lo largo de toda mi trayectoria profesional he intentado siempre mejorar, he aprendido a ser más tolerante (sobre todo después de tener hijos), he dado todo lo que he podido a la escuela (aunque a veces mi familia haya sido la más "perjudicada"). Yo creo que cuando realmente he estado preparada para ser una buena maestra ha sido a los 40-50 años, es decir, cuando ya tenía la preparación y las experiencias necesarias para ejercer la docencia en unas buenas condiciones. He pasado de trabajar más los textos, a centrarme más en la prensa, en el día a día... y ello ha repercutido positivamente en el aula. Asimismo, el hecho de ser del pueblo, y trabajar y vivir en él, me ha facilitado un mayor contacto y conocimiento de los padres y los niños, y me ha permitido responder desde la escuela a sus necesidades, a sus intereses y a sus inquietudes.

En cualquier caso, en mis años de maestra (y Directora) he contado con el total apoyo y ayuda de mi familia (de mi marido, de mis hijos y mi madre, que siempre entendieron y respetaron mi trabajo). En ocasiones, la escuela me ha servido para sobrellevar momentos difíciles que he tenido a nivel personal, aunque también es cierto que las preocupaciones y el trabajo que conlleva la Dirección han repercutido en mi salud. Tal vez sea "más corazón que cabeza". A pesar de todo el balance es totalmente positivo y he sido feliz en mi trabajo.

Nunca me he sentido discriminada por ser mujer (ni siquiera como Directora), por el contrario he sentido el apoyo y el cariño de la mayoría de los padres y compañeros, que han valorado en mí el entusiasmo y las ganas de trabajar.

Después de muchos años de haber sido Directora, tal vez fui más crítica y también mucho más tolerante con los componentes de los sucesivos Equipos Directivos. Creo que para conocer todo lo que supone la Dirección de un centro es importante haber pasado por ello, y ver que detrás hay un enorme trabajo que no siempre se ve ni se valora lo suficiente.

Hoy, pasados casi dos años desde que me jubilé, guardo muy buenos recuerdos y me acuerdo de la escuela (aunque cada vez menos); me acuerdo sobre todo en los inicios y finales de curso, en lo que se hacía en Navidad, en las excursiones que hemos hecho, en las vivencias que hemos tenido...; y sobre todo me acuerdo de muchos compañeros con los que he compartido "buenos y malos" momentos; con algunos de los cuales sigo mantenido contacto, aunque a otros nunca podré ver...

En estos momentos disfruto de mis aficiones preferidas (el inglés, el baile, viajar...) y de mi familia, a la que agradezco que me hayan permitido vivir plenamente la escuela.

Actualmente el Colegio Rural Agrupado "Sierra de Pinares" es un centro consolidado, y sus cuatro localidades (Canicosa de la Sierra, Palacios de la Sierra, Regumiel de la Sierra y Vilviestre del Pinar) trabajan día a día por desarrollar una enseñanza de calidad.

HISTORIA DE VIDA LKR

DATOS DE LA HISTORIA DE VIDA

Jueves 3 de junio de 2004.

Identificación: LKR. RITA.

DATOS DE LA PERSONA

Maestra y directora de un centro de educación especial.

Accedo al cargo de directora a propuesta de la entidad titular del centro en un momento clave ya que se iba a producir una reorganización importante en el mismo: cambio físico (ubicación en otro lugar), cambio en el profesorado..., es decir, era un momento propicio para definir lo que en adelante sería mi labor como directora. Esto creó en mí gran ilusión por el trabajo que iba a desarrollar, no exento de dificultades. En el inicio a veces se trabajaba con escasos recursos (de material, de infraestructuras, recursos personales necesarios para atender a un determinado tipo de alumnado...)

Junto con los componentes del Claustro intenté un cambio del centro; cambio fundamentalmente práctico y encaminado a mejorar la atención que se prestaba a los alumnos. Desde el principio el Claustro formó un equipo con buena cohesión y entendimiento y esto facilitó considerablemente mi labor.

Las mayores dificultades iniciales las encontré en "situar" a la entidad propietaria del centro en lo que debía ser éste y el trabajo de los componentes de la comunidad educativa. Esto porque se trata de una organización en la que el área educativa no tenía demasiado peso por atender a un número de alumnos muy reducido con respecto a otros campos y otros centros de

la misma asociación. Se establecieron metas y propuestas claras pero hacerlas llegar a estamentos superiores entrañaba cierta dificultad.

No recibí formación ni información previa de mi antecesor (que en realidad no ejercía como tal). Se partió del supuesto de mi titulación, que aportaba una mayor formación para ejercer el cargo y con esto y la experiencia anterior de varios años como profesora en el mismo centro comenzó mi andadura.

¿Qué líneas de actuación marcaron mi trayectoria? El punto de partida en todas ellas fue enjuiciar situaciones y adecuar estrategias.

1.-EL curriculum. ¿Qué enseñar? La meta educativa para los alumnos del centro consistía, generalmente, en repetición rutinaria de contenidos y tareas año tras año. Por ello se tomaron como prioritarios los aprendizajes funcionales para dotar a los alumnos del mayor grado posible de autonomía personal y social.

Consideramos importante crear expectativas altas en habilidades sociales y no tanto en lo académico; nos preocupaban más las relaciones con el entorno, la adaptación al medio y la interacción con otras personas.

Confeccionamos el Proyecto Curricular con la pretensión de facilitar la transición de la escuela a la comunidad, de la vida escolar a la vida adulta, de situaciones marginadoras al medio social normalizado. Esto involucró a todas las personas implicadas en la vida del centro, las relaciones interpersonales fueron y son fluidas, basadas en un buen clima y los resultados satisfactorios.

2.- El problema de la escolarización en un centro específico. Cuando esto ocurría se daba generalmente un cierto rechazo tanto por parte de la familia como del propio alumno. Ambas partes eran reticentes ya que la escolarización anterior en muchos casos había tenido lugar en régimen de integración. Para las familias suponía con frecuencia un cambio en relación a las expectativas anteriores y para los propios chicos una adaptación a situaciones nuevas y bien distintas. En este sentido no se pasaba por alto nada que pudiera afectar al bienestar de los alumnos y buena parte de los esfuerzos iban en esa dirección.

3.- La dotación de los recursos personales. Para la correcta atención se precisaban una serie de personas y para que el centro fuera dotado convenientemente de personal hubo que esperar y hacer notar la necesidad de las mismas ya que en principio se intentaba escatimar.

4.-El tipo de alumnado. Se daba gran dispersión de niveles, bien por capacidades en general bien por trastornos asociados. Tienen mucha inseguridad y las habilidades adaptativas son escasas.

Se atiende a un porcentaje elevado de situaciones marginales y familias con problemas de diversa índole y a veces muy graves. Era fundamental establecer buenas relaciones entre las partes implicadas y esto suponía un esfuerzo añadido.

Los casos graves son solucionados con buena voluntad y como mejor se sabe hacer, implicándonos todos.

5.-Las relaciones con la Administración. Se reducen en cualquier caso a cumplimentar los meros trámites burocráticos y en algún momento sí que he echado en falta asesoramiento técnico o decisiones que sólo los responsables administrativos hubieran podido tomar.

6.- La solución de problemas y conflictos. He sentido en general que existe la creencia de que éstos son competencia del director y como es muy difícil en estas situaciones mantenerse al margen mi actuación en este campo procuraba que fuera guiada por la intuición, conocimientos lo más amplios posibles y cierta flexibilidad.

7.- Las relaciones con la comunidad. Han sido decisivas en mi línea de trabajo, la preocupación por las salidas laborales-ocupacionales de los alumnos como medio para lograr su bienestar a medio y largo plazo. Aquí he de decir que estamos bien lejos de conseguir metas satisfactorias.

La percepción de mi trabajo durante estos años. Para mí se trata de una etapa plenamente satisfactoria. Las relaciones internas y con distintos componentes no han entrañado dificultades significativas. La autonomía que he tenido para desempeñar mi labor tanto docente como de dirección me ha animado en los momentos de dificultad, así como la responsabilidad propia del cargo.

Respecto al desarrollo profesional se aumentan las estrategias y a regular procesos, sobre todo en la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

También creo que se da un cierto desgaste y disminuye mi resistencia a la frustración y a los problemas. Esto último porque las expectativas a medio plazo son escasas y se produce un declive respecto a los inicios, el centro va a menos por falta de alumnado

HISTORIA DE VIDA LKM

DATOS DE LA HISTORIA DE VIDA

Lunes 9 de febrero de 2004.

Identificación: LKM. MARÍA.

DATOS DE LA PERSONA

Maestra y directora de un centro de primaria durante 6 años.

Siempre quiso estudiar medicina, pero la mayor ilusión de su padre que sufría silicosis y no le quedaba mucho tiempo de vida, era ver a una de sus hijas con una titulación universitaria por eso decidió estudiar una carrera corta y así fue como encauzo su vida hacia la educación.

Hoy en día afirma que poder ejercer esta profesión ha sido el mayor acierto de toda su vida, le gustan los niños, le gusta su trabajo y sobre todo pudo hacer feliz a su padre. "vamos que estudiar magisterio ha sido un gran acierto"

Tras terminar su carrera, y ser la número uno en las oposiciones, fue a ejercer a tierra de campos y allí paso dos años. Simultáneamente obtuvo la diplomatura de francés en la universidad de Madrid y la de Filosofía y Letras en la universidad de Oviedo.

Después de ejercer en un pueblo impartió clases en dos colegios de un gran pueblo, en un principio de infantil y posteriormente de Lengua española y francés a niños de la 2ª etapa. Nos cuenta que "dar clases de Francés fue una experiencia muy bonita y reconfortante, conseguí que el idioma mas escogido fuera Francés gracias a los intercambios que hacíamos con un colegio de Francia".

Tras prepararse por su cuenta como monitora para la salud, el consumo y el medio ambiente, organizó desde el CEP cursos para profesores que ella misma impartía.

Después de pasar seis años en el último pueblo en el que estaba destinada concursó voluntariamente, ya que quería acercarse lo más posible a una ciudad y fue a parar al colegio Ramón y Cajal de un pueblo cercano a una ciudad, donde permaneció seis años.

En el segundo año de su estancia en este pueblo es nombrada directora del centro por parte de la dirección provincial. Al año siguiente la dirección provincial la aconsejó que se presentara ya que si no era así, ellos la volverían a proponer, así que decidió preparar un proyecto y, de tener que ser directora, que fuese elegida democráticamente. La suya fue la única candidatura al puesto, así que fue nombrada con todos los votos a favor y ninguno en blanco.

De sus seis años como directora nos cuenta que fue una etapa complicada ya que tuvo que organizar el C.R.A. y eso fue algo muy laborioso, muy difícil de organizar, fueron unos años de mucho cambio. Además de tener que formar el C.R.A decidieron voluntariamente que su centro fuera un centro de integración de disminuidos psíquicos lo que sumaba mas problemas sobre todo con los padres y madres que creían que eso perjudicaría el ritmo y el nivel de enseñanza de sus hijos e hijas.

M. afirma que no solo no fue así, sino que además se mejoró la calidad de la enseñanza ya que dotaron al colegio de una gran cantidad de material como proyectores, ordenadores....etc. y todo gracias al plan de integración. "Esta experiencia fue maravillosa a pesar de todos los problemas que tuvimos con los padres, los niños respondieron favorablemente, la verdad es que no hubo ninguna clase de discriminación y los niños discapacitados se integraron muchísimo mejor de lo que esperábamos, supongo que eso será debido al trabajo previo con los niños no discapacitados".

El Ramón y Cajal además participó en el proyecto Atenea y en el proyecto Mercurio. Y allí también no solo continuó con los cursos para profesores de educación para la salud, el consumo y el medio ambiente, sino que creó un seminario donde participaba toda la comunidad escolar, padres, alumnos, profesores...

La preguntamos que tal resultó su experiencia como directora y nos cuenta que fue muy positiva, productiva, gratificante y la enriqueció mucho además de conseguir una visión mucho mas amplia de lo que es la educación aunque también nos dice que la dio demasiado trabajo y mucho estrés debido a sus cargas familiares y al trabajo que supuso organizar todo el C.R.A su trabajo aumento mucho ya que no tenían personal administrativo, por lo que todo recaía sobre ella. Tras su paso por la dirección cambio su visión de lo que ella creía que era el puesto más cómodo y tranquilo.

En cuanto a su equipo directivo lo formó con un hombre como jefe de estudios y a una mujer como secretaria. Al preguntarla el porqué de su elección, cuenta que simplemente eran los mejor preparados para desempeñar ese puesto. En esos momentos la secretaria era una mujer muy organizada y trabajadora y su jefe de estudios era un hombre que gozaba del respeto y a la vez de la confianza de los alumnos y alumnas. Todas las decisiones las consultaba y las tomaba el equipo directivo: "consultaba e intentábamos llegar a un acuerdo, si no se conseguía pasábamos a una votación secreta, nunca he sido partidaria de las votaciones a mano alzada"

Nos cuenta que tenía una grandísima ilusión por la dirección, por sacar el centro hacia delante, por dotarle de recursos y que eso era en realidad lo que la movía o motivaba a ser directora; no el incentivo económico que es mínimo para la gran responsabilidad y trabajo, sobre todo burocrático, que este puesto conlleva.

Cuando la preguntamos sobre la diferencia entre el número de directores y directoras y a qué cree que se debe nos dice que ella cree que hay más direcciones masculinas debido a que ellos apenas tienen responsabilidades familiares. "En realidad la sociedad no ha cambiado tanto como intentamos hacer creer, las mujeres somos las que seguimos ocupándonos de la casa y de los hijos, aunque se reciba muy de vez en cuando una ayudita por parte del marido"

A su parecer para que una mujer llegue o consiga ser directora debe tener diversas cualidades como ser una buena organizadora, tener mucha entrega, ser muy trabajadora, abierta, con gran capacidad de escucha, no puedes contar las horas que dedicas al día a tu profesión, ser una gran emprendedora, tener ilusión y poseer una cultura amplia. Cree que la clave para que ella fuese elegida como directora quizás fuese gracias a los otros títulos "eso siempre ayuda y hace que la gente confíe más en personas que supuestamente tienen más cultura. También puede ser debido a que yo continuamente me estaba reciclando y eso es muy importante en la vida de cualquier docente o director" La persona que encuentra con más cualidades para ser directora se llama Geli y está en un pueblo.

"Me gustó llevar la dirección de ese centro, pero no volvería a repetir la experiencia; acabe muy cansada, quiero sentirme libre de esa gran responsabilidad, además me encanta dar clase".

Después de los seis años como directora concursó de nuevo para poder llegar a dar clases en el colegio S.C. donde lleva ya siete años.

HISTORIA DE VIDA LHS

DATOS DE LA HISTORIA DE VIDA

Sábado, 7 de febrero de 2004.

Identificación: LHS.

DATOS DE LA AUTOBIOGRAFIADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: 8 años.

Responsabilidades familiares: Sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro: IES.

Alumnado: 340. Profesorado: 32.

El acceso de la mujer a puestos directivos por un lado se ve positivo. Pero lo que pasa es que en una sociedad siempre que es una mujer parece que tiene que hacerlo mejor que el hombre para demostrar que vale para ello. Y la crítica suele ser muchísimo más cruel. En los colegios, los alumnos y las si ven que es un hombre el director, aceptan mejor la autoridad de un hombre que de una mujer.

He tenido más hombres como directores que mujeres. Mujeres pocas. Yo creo que es que el tema de la ambición a la mujer no le va. No le da mucha importancia a aparecer

públicamente, a conseguir más sueldo, mejores horarios... Creo que en general las mujeres no nos interesan. No es que no queramos ser directoras.

Las mujeres casi nunca hemos tenido el poder, por eso nos hemos acostumbrado a utilizar otros poderes que son tal vez muchísimo más refinados, como por ejemplo la capacidad de persuasión.

Yo creo que los hombres y las mujeres percibimos la realidad de dos formas diferentes. Una forma de razonamiento distinto. Ni mejor ni peor. Diferentes...

Creo que desarrollar una buena dirección implica flexibilidad. Una combinación de exigencia y firmeza, con delicadeza y saber manejar los sentimientos. Es una combinación. Tal como se lleva la inteligencia emocional. Hay que saber ser flexible cuando hay que ser flexible e inflexible cuando la situación lo requiere. Lo ideal es que haya un ambiente cordial, pero tampoco es necesario que todos seamos colegas o amigos porque siempre hay gente que es afín por personalidad con uno y gente que es menos y hay gente que no es nada. Es normal que haya amistades del alma y también enemistades del alma. Porque eso es propio. Eso está en la sociedad y eso tiene que existir así.

Aunque hay agente que se realice sin trabajar, la mujer debería trabajar. Mi padre es muy machista y sin embargo siempre me dijo, algo así como 'tú por ser mujer también tienes derecho a elegir' no solamente el hombre tiene derecho a elegir. La mujer también puede elegir. Y en general mis padres no me han dado a mí una mala educación comparándolo con otra gente. Pues sí, a mí me han dado una educación por la cual siempre me han hecho mirar por mí misma. A mí no me han dicho, bueno, hay mujeres que las han educado primero el marido y luego que él te saque las castañas del fuego. A mí siempre me formaron para que yo me defendiese en la vida. Y después si me tenía que encontrar con alguien en la vida, que me encontrase. Pero ya me criaron así. No como mucha gente que las crían como si fuese una cría en función de alguien que aparezca. Hay gente todavía en España que las educa como si fuera una mujer del mundo árabe, con mis respetos, pero es que funciona así. Están en función de que aparezca un hombre. Y si no aparece un hombre, ¿qué pasa? Eso no puede ser.

Mi marido me valora porque hace lo mismo que yo. Le comento y a veces, cuando me he pasado me dice te has pasado, y otras veces me aplaude y me dice muy bien. Hace de todo. Limpia la casa. Voy a dar envidia! Yo me voy de compras los sábados al mercado a comprar la fruta y la verdura y mi maridito limpia la casa de arriba a abajo. Después de comer como a mí me entra mucho sueño, mete los platos al lavavajillas y lo que no cabe lo friega él, limpia el suelo y todo. Alguno un poco machista debe decir que yo tengo mucho morro, pero no. Así debe ser. Planchar, planchamos el que cae. Mientras yo acuesto las niñas, mientras se lavan los dientes y se lían y tal, él va y plancha. Y luego ya vengo yo y le digo que yo sigo con el resto. Cocinar, bueno ahí me reconozco que soy una machista yo. Suelo cocinar yo porque a mí me gusta cocinar. Aunque cuando ha hecho él la comida, lo ha hecho muy bien. ¿Qué más? Ir a buscar las niñas, bañarlas, preocuparse por el desayuno. No es que sea el cincuenta por ciento a mí, y el otro cincuenta al otro. Ni designar el martes a mí y el jueves. Hay que ser práctico y dinámico. Y hacer lo que se ve que hay que hacer en ese momento.

Hay mujeres a las que les encantaría estar en la dirección probablemente. Entonces yo las animo. Que no por ser mujer no puedan hacerlo. Pero también hay algunas que no les gusta hacer un cargo directivo. Ni ponen mayor empeño. Sin embargo a mí no me gusta estar ahí. Todo lo que sea así cargo de algo, no. En cambio a mí me dicen que es necesario montar un show y tal, entonces fenomenal. No me importa. Ese aspecto sí. Pero el aspecto burocrático y de la papeleta no me gusta nada. Hago lo que tengo que hacer y a veces ni de buena manera. Así es que no me gusta.

HISTORIA DE VIDA LJE

DATOS DE LA ENTREVISTA

Viernes 12 de marzo de 2004.

Identificación: LJE.

DATOS DE LA AUTOBIOGRAFIADA

Tiempo de ejercicio de la dirección: 27 años como inspectora.

Responsabilidades familiares: Sí.

DATOS DEL CENTRO

Centro: Inspección Educativa.

Llevo como inspectora desde el año 74. Veinticinco, casi treinta años. Llegué a inspectora a través de una oposición. En aquel entonces tenías que ser licenciada y maestra en ejercicio con una antigüedad de tres años. Estaba trabajando en un colegio de educación especial en M., aunque soy gallega, de la provincia de L.. El examen eran tres ejercicios. Un ejercicio escrito sobre un tema y que era por sorteo a través de un tribunal. Un examen oral de una hora, cuatro temas. Una 'terrana' de seis horas. Y luego había que defender el examen de la 'terrana' y un examen del idioma inglés. Era una convocatoria abierta de mujeres y hombres para educación primaria, o sea educación general básica. Concurrieron alrededor de 600 personas, para aproximadamente 74 plazas. Lo que si te puedo decir es que había 7 plazas en M., a la cual aspiraban alrededor de 35 inspectores ya en ejercicio. Yo saqué una de las 7 plazas. O sea que ya no empecé mal en M. Elegían a las 7 primeras. Eran dos inspectores, y una chica y dos mujeres, y yo. Éramos 4 mujeres. Había cuatro mujeres y un hombre. En principio ejercí en M. Luego estuve en comisión de servicios dos años. Me case y entonces vine a L. por concurso de traslado en el año 80. Me interesaba venir a León por la familia.

Llevo en L. desde el año 80, que son veinticuatro años. Y en estos años que he estado en la inspección como inspectora de base, estuve como coordinadora. Hice el bachillerato y los tres magisterios simultáneamente. Por oposición en el instituto y magisterio por libre. Antes era hasta cuarto. No era como ahora que tienes que tener el COU. Y luego la oposición la preparé ejerciendo siempre, excepto tres meses, y lo hice por asuntos propio.

Yo elegí la inspección por vocación y entre otras cosas porque mi familia es toda de magisterio. Yo conocía el tipo de inspección que existía en aquel momento en los años 70, 60 y 50, que era otro tipo de inspección. Yo me propuse como meta ser inspectora con otro estilo de inspección. Pese a que ninguno de mis familiares fue inspector o les dio por la inspección, pero yo no era un estilo que me parecía a mí un poco...

Yo veía por ejemplo que mi padre y mi madre trabajaban mucho. Mi padre falleció cuando yo tenía siete años. Cuando venía la inspección y hacían unas búsquedas y a una serie de documentos que a mi me parecían banales totalmente. Pues mi madre era maestra de un

núcleo, no rural pero sí de muy pocos habitantes. Conocían a todos los chicos. Mi madre y mis tíos preparaban hasta el bachillerato superior y de todos. O sea que trabajaban mucho. Yo veía que llegaba el inspector y había que poner al día una serie de documentos que no coincidían para nada en la educación. Veía lo poco valorado que eran las maestras. Siquiera halagados pero no valorados. Ni social ni institucionalmente.

Yo ingresé en un momento de la inspección, que era en un principio era una inspección técnica, que aparte de la función de control que tenía, y va a tener toda la vida, tenía una función asesora que a mí me gustaba mucho más ejercer. La prueba está en que yo he dirigido un GEIRE, que es una especie de centro de innovación en L.B., que fue mi primer destino aquí. Y donde yo fui más feliz que en ningún momento de mi vida profesionalmente. Y luego fue el embrión de un centro de recursos y centro de profesores. Aunque en la época de la dirección socialista se cambió todo, nos quitaron el papel de asesores prácticamente, y pasamos a un aspecto mucho más burocrático que era como cuando yo ingresé a la inspección. Yo te hablo del año 82- 86 cuando hubo un cambio que en algún sentido parecía que todo estaba mal y había que cambiarlo. Las cosas han vuelto a su cauce de alguna forma y estamos así como estamos.

La situación actual es una forma totalmente burocrática no te diría muy controladora pero muy teledirigida desde la administración. Aunque lo que recogen las normas y la filosofía es otra. Pero la realidad es una dependencia. Para mí esto tiene mucho que ver concretamente la etapa de la administración socialista. Como quiso hacer borrón y cuenta nueva, a continuación cayó la Junta. El colectivo de inspectores era importante e interesante para él en cuanto sobretudo la recogida de información y datos. Y ahora estamos en una situación que la forma de acceso, la falta de normativa en algún momento clara, llegó un poco a que el director provincial utilizase un poco los objetivos para lo que mas le interesaba. Eso es para mí el gran error.

Se cambió el sistema de oposición por un sistema de una selección un tanto arbitraria. Poco a poco se fue normalizando. Pero no dejó de ser un sistema de selección mucho mas subjetiva que el sistema de oposición, con todos los gastos y defectos que tenga la oposición. Y además se politizó.

En mi opinión, las funciones nuestras de evaluación y de control tienen que ser, yo las digo con tres palabras, apolíticas, asexuales y ateas en el ejercicio de la gestión. Cada uno puede tener su idea, su origen, y hasta su decisión sexual. A mí me da igual cada una de las tendencias de los trabajadores del sector que fuese.

En cuanto al tema que nos ocupa, el liderazgo femenino en la enseñanza y en la inspección, desde el 83 hasta el año 88, 89, 90, fue de mucha selección, en muchos casos de personas afines al poder instituido. Si consideras la dificultad que tenemos las mujeres para llegar a puestos un poco significativos aún dentro de la administración, porque en el mundo laboral también puede ser, pero dentro de la administración, yo ignoro los motivos pero hubo una tendencia muy clara a seleccionar la remesa.

Eran criterios de ambición y de poder llegar. Yo me imagino que posiblemente los partidos y los sindicatos tienen más asiduidad de hombres que de mujeres porque siempre eso requiere una dedicación en tiempo y las mujeres pues por las labores domesticas y familiares... Y por la conciencia colectiva en el sexo femenino de que prevalece el varón, muchos de los que han entrado a la inspección, la mujer siempre ha estado equiparada casi a ellos. Y podían ser un porcentaje alto. Pero la impresión es que ellas no querían escalar más. Les cedían el puesto a ellos. Aunque no todos los casos valían. La valía profesional, intelectual. Y cuando no puede pasar la valía le pasa la etiqueta y el distintivo 'yo soy maestra, yo soy profesora, tú eres mi marido, tú eres el inspector'.

Yo creo que el handicap más grande que tiene la mujer es que nosotras mismas nos ponemos en esa situación y que poco a poco vamos perdiendo para que se promocióne nuestro compañero.

Bueno, ya las cosas van cambiando. La mujer ya tiene otra forma de vida. Hay muchas mujeres que viven solas. Hay muchas mujeres separadas y que se resuelven sus problemas domésticos y profesionales tan bien o mejor que el varón. Pero aún con esa conciencia colectiva de que quien manda es el varón. Yo eso lo he podido comprobar en los dos sitios que he tenido, como coordinadora y como jefe.

Cuando la inspección empezó éramos trece y seis mujeres. Actualmente somos veintitrés y cuatro mujeres. Yo sí quiero decirte que cuando estuve en la jefatura, me atrevería a decirte que quienes peor lo aceptaban casi eran las mujeres que los hombres, dentro del colectivo de inspectores. Yo creo que en ese sentido las mujeres tenemos, a parte de la conciencia o esa subconciencia, de que nos tiene que mandar un hombre, en todos los estratos y en todas las facetas vitales, lo mismo que te pasa incluso cuando vas al pediatra o al ginecólogo, que es mejor el ginecólogo que la ginecóloga, el pediatra que la pediatra. Como un subconsciente. Tendrán que pasar muchas generaciones para que eso cambie. Porque los roles en la familia prácticamente siguen siendo prácticamente los mismos. Y son mucho más importantes las conductas aprendidas, lo que ves. Lo que hace tu madre, lo que hace tu padre. Lo que ves en casa cuando el chico sale hasta las cinco o seis de la mañana y no pasa nada, y la chica sale y a las tres no viene, que problema! Yo creo que esa conciencia colectiva va a ser difícil descargarla. Por ejemplo, en aspectos familiares matrimoniales, donde la mujer juez no se porta con la mujer mucho mejor que no sea juez. Aquí veo cantidad de familias separadas que no. Somos peores con las mujeres que con los hombres. Somos peores entre nosotras que con ellos.

No es ni que te reboten, ni que no. Sino que no se sienten tan lideradas que cuando las dirige un señor. También es un tema de ambición. El hombre es mucho más ambicioso que la mujer. Y la mujer le perdona más la mediocridad al hombre que entre ellas. Cualquier detalle que no este a la altura. Somos más críticas. Esa es mi impresión. Quizás muy negativa, pero lo puede positivizar con mi proyección en mi propia profesión y en mi propia familia. Yo tengo un hijo y una hija y yo a ella tiendo a mentalizarla mucho de que eso no es así. Y cuando voy por las escuelas la verdad es que defiendo mucho los derechos de las niñas. Y de los niños también. La igualdad entre niños y niñas. Los juegos y la cantidad de situaciones. Después están los temas sociales, las niñas que juegan con los niños. El niño que juega con las niñas, mira que tendencia. Es muy, muy difícil. Y desde luego para mi el cambio estaría en que la mujer acceda a puestos de trabajo. Más que la propia educación. Para mi la educación es un sistema de cambio pero mas lento. Creo en la educación y la veo muy positiva para que la mujer pueda llegar a ocupar el lugar que merece en la sociedad. Pero no obstante tiene que formar por conductas que aprende y porque tu mamá te lleve al médico y te atienda la doctora...

Es el currículo oculto. Se llama de muchas formas. Pero para mí es eso. Desde pequeñito vas al médico y te atiende una mujer, y tú desde pequeñita pues vas con tus padres a una fiesta y ves al guardia allí y demás. Se aprende mucho más. Enseña más que la escuela misma.

Es un tema como la democracia. Son temas más vivenciales que de estudiar los libros ni que te lo diga. Tienen que vivirlo. Como la religión. La democracia. La tolerancia. La igualdad entre los sexos. Hay que vivirlo. Como el día de la constitución esta muy bien estudiarla. Pero lo bueno de conocerla es vivirla. Es como los demás te respetan. Como los demás son tolerantes. Y ver como tú tienes unos derechos y ellos también. No sirve de nada estudiarla creo yo.

Entonces esto es parecido. Poco a poco se irá cambiando pero de momento, o las mujeres cambiamos el chip o...

En parte, en el acceso de las mujeres al trabajo está el cambio para mí. Por ejemplo en la enseñanza, hay mayor cantidad de mujeres que de hombres. Se sigue viendo una profesión bastante femenina. También influye una serie de criterios sociales como es el sueldo, la bonificación social. El sueldo de la mujer es siempre para ayudar al marido. Yo en mi casa como teníamos un sueldo muy equivalente los dos, yo le decía, con el tuyo comemos el postre. Pero para reafirmarme yo un poco, pero no suele ocurrir así. Para mí desde luego el acceso de las profesiones, la forma de acceso, marca mucho la tendencia hacia la mujer o hacia el hombre.

Una mujer es mucho más capaz de presentarse a una oposición que a una selección arbitraria, porque cuando son factores objetivos de respeto a la competencia de su persona y a su preparación, la mujer sale ganando. Y cuando los tribunales se constituyen también por sorteo, y no por designación.

Cuando yo era coordinadora o jefa, me gustaba reunir al equipo, y en el equipo se debatía y se llegaba a una decisión. Eso siempre. Yo nunca me he considerado una persona autoritaria, aunque sí me considero una persona con carácter. Pero bastante dialogante y bastante habladora, pero vamos ese sería mi estilo. Cuando estuve en la jefatura yo lo que quise fue defender un servicio colectivo de profesionales totalmente profesionales sin ningún matiz de otro tipo. Con muchísima lealtad, porque siempre reconocí al director provincial. Porque de cierta forma el director representa al gobierno. Pero del director para abajo nadie debió en la administración ejercer intereses políticos. Que al final siempre son subjetivos y que a mí me parece que llegan a la base del grupo, por ejemplo a los maestros y a los profesores con un matiz, primero, que no es el que debe de ser, y segundo que ellos además se escudan en ello para decir 'es que esto porque manda fulanito y me dijo que y me volvió a decir', con intereses un tanto absurdos. No son los intereses profesionales con los que tú debes trabajar.

Cuando yo fui jefe quizás eso me llevo al aburrimiento y pedí la remisión. La idea que yo tenía de lo que tenía que ser la inspección, 'es y como fueses entre comillas', porque viene una madre a un despacho a denunciarte a un profesor y tu aunque quieres no puedes establecer justicia, a un nivel si quieres ínfimo sí. Tú tienes una denuncia contra un maestro y tienes un problema de relación humana en el centro y tu lo que no puedes es ir con prejuicios políticos. A mí me parecía es que eso no se entendía a mí. A lo mejor en la teoría sí lo entendían pero en la práctica no. La idea que yo tenía es de liderar un grupo de distintas tendencias políticas y trabajar todos de una forma profesional. No era aceptado y me significó problemas con los superiores.

Yo me siento mucho más a gusto trabajando con hombres. No me considero ahora ni feminista ni nada. Me encuentro mucho más a gusto con los hombres. Los veo más nobles, más sanos y hasta los veo como unos dobles. Si pudiera elegir un equipo, siempre prefiero que sean mixtos porque es más enriquecedor. Eso no quiere decir que yo me encuentre más a gusto cambiando impresiones con mis compañeros que con mis compañeras. En esto no dejes de recordar que repercute en las compañeras que puedas tener en un momento concreto.

No es que no coincidamos. Quizás esto no merezca la pena de recogerlo porque es una experiencia que yo tengo. A lo mejor con otras mujeres yo me encontraría más a gusto. Pero yo entre lo que me encuentro, los hombres están más contentos son más optimistas, y yo nunca las vi. Tal vez es cuestión de la edad. Yo soy optimista en mi trabajo aunque a veces yo se que puedo ser las dos cosas. Y se que eso no me lo va a impedir nadie. Puedo visitar los centros y llevar mensajes profesionales y míos. Pero lo que yo no puedo es siempre estar pensando que mal lo hago, a donde voy. Incluso cuando estuve liderada por alguna mujer había cierta marginación bastante inexplicable.