

## La Dirección Escolar: ¿Oficio de Funambulista?

### School Management: A Tightrope job?

María E. Urrea-Solano  
María J. Hernández-Amorós  
Universidad de Alicante, España

Este estudio se llevó a cabo con el objetivo de reconocer las dificultades que plantea el desempeño de la función directiva. Para ello, se contó con la participación de 80 directores y directoras de centros educativos de la provincia de Alicante, a quienes se administró una escala tipo Likert sobre su experiencia en torno a la dirección escolar. Concretamente, se presentan los resultados referidos a las trabas e impedimentos que los líderes escolares han de afrontar en el cargo. Los datos aportados fueron procesados con el apoyo del software SPSS .21, con el que se realizó un estudio descriptivo básico. De los resultados se deduce que las tareas que les exigen un mayor esfuerzo están relacionadas con la gestión del tiempo y el impulso de la innovación educativa. Asimismo, subrayan la complejidad que supone la colaboración del equipo docente y del entorno familiar. Frente a ello, destacan que la relación con el personal no docente y la coordinación con el resto de miembros del equipo directivo son las funciones que entrañan una menor dificultad. Atender estos aspectos resulta crucial para mejorar el rendimiento de los líderes escolares y, en última instancia, superar la desafección que suele despertar la función directiva.

**Descriptor:** Liderazgo; Dirección escolar; Dificultades; Centros educativos.

This study was carried out in order to recognize the difficulties which the performance of the principalship function implies. To achieve this goal, 80 principals took part in the study, all of them from schools in the province of Alicante, who were administered a Likert scale about their experience in principalship. Specifically, the results refer to the obstacles and impediments that leaders must face in their position. The data provided were processed with the support of the SPSS. 21 software, with which a basic descriptive study was performed. From the results, it is deduced that the tasks which demand a greater effort are related to the management of time and the impulse of educational innovation. They also stress the complexity involved in the collaboration of the teaching team and the family environment. According to this, they emphasize that the relationship with the non-teaching staff and the coordination with the rest of the members of the management team are the functions that entail less difficulty. Addressing these aspects is crucial to improve the performance of school leaders and, ultimately, to overcome the disaffection that usually awakens the principalship.

**Keywords:** Leadership; Principalship; Difficulties; Schools.

## Introducción

Más allá de las competencias y responsabilidades que tradicionalmente se han asignado al liderazgo escolar, la función directiva exige importantes dosis de ingenio, magia e intuición. La complejidad inherente a los centros educativos conlleva que esta sea una tarea ardua y complicada, caracterizada especialmente por la soledad, las resistencias y los dilemas que los directores/as pueden encontrar en el desempeño del cargo. Algunas de estas dificultades se relacionan con sus roles cambiantes, la elevada carga de trabajo, el carácter administrativo de la función, las relaciones con el profesorado, la falta de colaboración de las familias, el estrés y los problemas de convivencia en el centro (Aramendi, Teixidó y Bernal, 2010; Bayar, 2016; Briggs, Bush y Middlewood, 2006; Whitaker, 2003). Además de estas, Winter y Morgenthal (2002) señalan también los problemas en la gestión del tiempo, la falta de correspondencia entre el sueldo y las crecientes exigencias y la intromisión de las funciones en la vida personal y familiar.

Estas tensiones guardan una estrecha relación con el desencanto y la desmotivación que provoca el acceso a la dirección y, en última instancia, con los problemas de reclutamiento (Bush, 2015).

## Método

El propósito del estudio fue identificar los principales escollos que los líderes escolares encuentran en el desempeño de la función directiva. Para el logro de este objetivo se contó con la participación de 80 directores (55%) y directoras (45%) de centros de Educación Infantil y Primaria (62.5%) y de Educación Secundaria (37.5%) de la provincia de Alicante. Del total de la muestra el 55.1% poseía una edad comprendida entre los 51-60 años. El 48.8% poseía una diplomatura y solo una escasa minoría se hallaba en posesión de un doctorado (2.5%). Aunque la mayoría contaba con 21-35 años de ejercicio docente (63.8%), se trataba más bien de un grupo de líderes noveles, puesto que el 67.5% solo acumulaba una experiencia en la dirección de entre 0 y 10 años. Respecto a las características del contexto, predominaron las instituciones educativas de tamaño medio, ya que el 60% desempeñaba su función en centros cuyo alumnado oscilaba entre 201-600 estudiantes y con una plantilla que rondaba los 26-50 docentes (46.3%).

Para la recogida de los datos se adaptó el cuestionario de Aramendi et al. (2010), dirigido a conocer las opiniones de los líderes escolares sobre su experiencia en el acceso y ejercicio del cargo. En este caso, únicamente se han considerado los ítems referidos a los obstáculos y dificultades que han podido encontrar durante su desempeño. El cuestionario se aplicó en formato papel en el marco de una investigación más amplia. Con anterioridad a la administración de este, una de las investigadoras del equipo informó a los participantes del objetivo del estudio y del carácter voluntario de su participación, garantizando el anonimato en sus respuestas. Una vez cumplimentado, este fue devuelto mediante correo postal. En cuanto al tratamiento de los datos, se realizó un análisis descriptivo básico con la ayuda del SPSS v.21.

## Resultados

Como se puede apreciar en el cuadro 1, los participantes no otorgaron un elevado grado de complejidad a las tareas planteadas en el cuestionario. No obstante, aquella que subrayaron por su especial nivel de complicación fue la gestión del tiempo para las competencias inherentes al cargo. En estos mismos términos, se refirieron a la puesta en marcha de innovaciones educativas en los centros. También, aunque con una menor dificultad, destacaron las barreras que encuentran para lograr la colaboración de las familias y del profesorado. Menos exigencia les plantean tareas tales como la implementación de las propuestas del proyecto de dirección, la coordinación con el equipo docente, las relaciones con la Administración Educativa, con las familias y con el profesorado, las cuestiones administrativas o el liderazgo en las reuniones que se llevan a cabo en el centro. En última instancia, las relaciones con el personal no docente y la coordinación con el resto de integrantes del equipo directivo son las funciones que demandan un esfuerzo más reducido.

## Discusión

En consonancia con la literatura existente, los participantes señalaron que la multiplicidad de quehaceres asociados al puesto les provoca serios apuros para su actuación exitosa (Whitaker, 2003; Winter y Morgenthal, 2002).

Cuadro 1. Dificultades en el ejercicio del cargo

Ítems	M	DE
1. Realización de tareas administrativas	2.76	1.00
2. Gestión de tiempo para tareas propias del cargo	3.46	1.03
3. Relaciones con los maestros/profesores	2.81	1.12
4. Relaciones con los padres	2.74	1.09
5. Relaciones con la Administración Educativa	2.69	1.12
6. Relaciones con el personal no docente	2.35	1.13
7. Dirigir reuniones: Claustro, Consejo Escolar, COCOPE...	2.48	1.05
8. Impulsar la innovación en el centro	3.44	1.07
9. Conseguir la cooperación del profesorado	3.13	1.12
10. Conseguir la cooperación con los padres	3.23	1.13
11. Problemas de disciplina de los alumnos	2.79	1.13
12. Coordinación del Equipo Directivo	1.54	.779
13. Coordinación del profesorado	2.83	1.05
14. Introducción de las propuestas previstas en el Proyecto de Dirección	2.95	.953

Fuente: Elaboración propia.

Esta falta de tiempo parece dificultar, además, su labor como catalizadores de la innovación y de la transformación escolar, aspecto destacado también por Bush (2015) cuando subraya el cariz excesivamente burocrático y administrativo con el que se ha ido revistiendo al cargo. También la falta de colaboración del profesorado y de las familias, enunciada por los participantes, constituye otra de las principales barreras para su desempeño profesional (Bayar, 2016). Estas dificultades pueden venir provocadas, a su vez, por la escasez de tiempo para atender estas funciones que, dado su carácter relacional, precisan de los espacios y momentos necesarios. Un menor nivel de exigencia plantea las tareas relacionadas con la gestión, como la dirección de las reuniones y las relaciones con la Administración Educativa, ocupaciones de carácter más mecánico y formal. Incidir y corregir este cúmulo de factores puede ser una de las estrategias más eficaces para incrementar la motivación del profesorado a la hora de postular y, sobre todo, para que las potencialidades del liderazgo eficaz se dejen sentir en las comunidades educativas.

## Referencias

- Aramendi, P., Teixidó, J. y Bernal, J. L. (2010). El acceso a la dirección escolar en los centros públicos del País Vasco. *Revista Española de Pedagogía*, 246, 313-332.
- Bayar, A. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199.
- Bush, T. (2015). Aspiring to leadership: Facilitators and barriers. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(6), 855-860.
- Mushoriwa, T. D. y Dlamini, N. R. (2015). School headship and occupational stress: The case of primary school heads. *Journal of Psychology*, 6(1), 41-48.
- Whitaker, K. S. (2003). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection. *Journal of Educational Administration*, 41(1), 37-54.
- Winter, P. A. y Morgenthal, J. R. (2002). Principal recruitment in a reform environment: effects of school achievement and school level on applicant attraction to the job. *Educational Administration Quarterly*, 38, 319-340.