

## Trayectoria profesional de las directoras en el sistema educativo español (1970-2006)

*Teresa Rabazas Romero  
Patricia Villamor Manero*

*Universidad Complutense de Madrid*

El punto de partida de este trabajo se enmarca dentro de un proyecto de investigación en curso financiado por el Instituto de la Mujer, cuyo título es *La participación de las mujeres en la toma de decisiones: maestras, directoras e inspectoras en el sistema educativo español (1970-2002)*, desarrollado por un equipo de profesores universitarios de diferentes disciplinas que tratan por un lado, de describir la presencia y ausencia de las mujeres en estos procesos de decisión a lo largo de la historia y por otro, analizar sus causas y proponer caminos de transformación<sup>1</sup>.

En este contexto, nos ha parecido interesante plantearnos ciertas cuestiones en torno al acceso y formación de las directoras, cuál ha sido su evolución, qué estilo directivo promueven, cuáles han sido las competencias atribuidas por la normativa, así como la problemática relacionada con el acceso y el funcionamiento de los equipos directivos. Debido a las limitaciones de espacio requeridas en este Congreso, nos ha parecido relevante estructurar nuestro trabajo en dos partes imprescindibles y complementarias. Comenza-

---

1. Se trata de un Proyecto I+D+I, con nº de expediente: 061/07, que ha sido concedido en el marco del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2004-2007 (Resolución de 23 de marzo de 2007. BOE de 2 de mayo de 2007). El equipo de investigación está dirigido por José Luis Aróstegui (Universidad de Granada) y formado por Francisca Barrios (Universidad de Granada), Carmen Colmenar (Universidad Complutense de Madrid), Teresa García (Universidad de Almería), Teresa Rabazas (Universidad Complutense de Madrid), Natalia Reyes (Universidad de Granada), Victoria Robles (Universidad de Granada) y Patricia Villamor (Universidad Complutense de Madrid).

mos con un breve recorrido histórico sobre la regulación normativa del acceso y del proceso de selección de los directores, imprescindible para entender cómo ha ido evolucionando la función directiva en nuestro contexto educativo. En la segunda parte analizamos algunos datos sobre la situación de las mujeres directoras en los centros de educación infantil y primaria (centrándonos principalmente en la Comunidad Autónoma de Madrid) y, finalmente, proponemos algunos interrogantes sin resolver sobre el estilo de dirección asumido por las mujeres directoras en la actualidad.

## **La función directiva: acceso y funciones principales desde 1970 a la actualidad**

El Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares fue aprobado por el Decreto 985/1967, de 20 de abril, determina el arranque de este recorrido histórico y supone el momento de mayor desarrollo de la profesionalización de la función directiva en el sistema educativo español. El ingreso en este cuerpo se realizaba a través de un proceso que comprendía dos fases, ambas eliminatorias. La primera se realizaba a través de una oposición libre y la segunda, con un curso de formación. Para poder participar en la oposición se requería ser maestro nacional con cinco años de servicios en propiedad prestados en una escuela nacional o ser licenciado en Filosofía y Letras y contar con dos años de servicios interinos en escuela nacional. El curso de formación duraba un curso escolar. Una vez se ingresaba en el cuerpo, el mandato era indefinido. El primer curso específico para directores de centros educativos en España fue impartido en julio de 1969 por el ICE de la Universidad de Deusto dentro de los cursos de verano. Un grupo de jesuitas que se había formado en los Estados Unidos constituyeron el ICE y crearon un departamento específico para la formación de directivos. Este modelo de acceso a un cuerpo profesional se perdió rápidamente y no ha vuelto a recuperarse, a pesar de los múltiples intentos de tender hacia una mayor profesionalización de la función directiva.

La Ley General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa de 1970 (LGE) estableció en su Capítulo II (art. 60) que todo centro de Educación General Básica debía tener un director, asistido por el claustro de profesores y por un consejo asesor, en el que debían estar representados los padres de los alumnos. El director debía ser nombrado, de entre los profesores titulares del centro, por el Ministerio de Educación y Ciencia, de acuerdo con las normas reglamentarias y oídos el claustro y el Consejo Asesor. Se le exigía una especial formación educativa y un reentrenamiento periódico que les habilitaba para ejercer permanentemente las funciones directivas en un área geográfica determinada. Esta nueva normativa supone el comienzo de la extinción del casi recién creado Cuerpo de Directores. El Decreto 2655/1974 de 30 de agosto, desarrolló para los colegios nacionales de Educación General Básica los aspectos relativos al ejercicio de la función directiva establecidos en la Ley General de Educación de 1970. Esta nueva normativa determinaba los requisitos necesarios para ser nombrados directores: pertenecer al cuerpo de profesores de EGB y estar destinado en el centro; haber prestado un mínimo de tres años de servicios en centros estatales de este nivel; poseer la formación requerida en la propia Ley General de Educación y un reentrenamiento periódico que habilitaba para ejercer permanentemente las funciones directivas.

Tras la promulgación de la Constitución Española en 1978 se aprueba una nueva ley orgánica de educación (Ley Orgánica por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares, LOECE) que trata de desarrollar por primera vez el artículo 27 de la Constitución, intentando adaptarse a los nuevos planteamientos democráticos de la sociedad española. La LOECE diferencia dos tipos de órganos de gobierno: unipersonales (entre los que se encuentra el director) y colegiados. El proceso de selección de directores viene regulado por el Real Decreto 1275/1981, de 19 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de Selección y Nombramiento de los Directores de Centros Escolares Públicos. Se delegaba la decisión sobre una comisión de selección que debía valorar los méritos académico-profesionales aducidos por los aspirantes, de acuerdo con el baremo que acompañaba a la orden ministerial de cada convocatoria. También se debían valorar las cualidades personales en relación con la capacidad para el desempeño de la función directiva.

El requisito fundamental para participar en el concurso de méritos era poseer al menos un año de antigüedad en el centro a cuya dirección se concursaba. Los méritos de carácter preferente eran: la antigüedad en el cuerpo, la experiencia en cargos directivos dentro de la organización escolar y la pertenencia a cuerpos docentes de mayor rango académico-administrativo. Las comisiones de selección estaban constituidas por los siguientes miembros: el delegado provincial o el funcionario del departamento designado al efecto por el Ministerio de Educación y Ciencia; un inspector del nivel educativo correspondiente, designado por el Ministerio de Educación y Ciencia; dos representantes de los consejos de dirección de los centros a cuya dirección se concursa, designados por sorteo entre las personas elegidas en el seno de dichos consejos; el secretario de la delegación provincial correspondiente, o el de la que al efecto se designe, que actuara como secretario de la comisión, con voz y voto. La Inspección de Educación General Básica y el consejo de dirección del centro en el que tenía su destino el aspirante, intervenían también en el proceso de selección como órganos evaluadores. Su valoración tenía un peso de un 25% de la puntuación resultante, respectivamente. Cada uno de estos órganos evaluaba a los aspirantes por separado y la comisión de selección, cuya puntuación representaba el 50% del total, determinaba la ordenación de candidatos final.

La aprobación de la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE), de 4 de julio de 1985, supone un cambio radical en el acceso a los puestos directivos y de algún modo, en el modelo de dirección que se espera sea desarrollado en los centros de EGB. Los órganos de gobierno de los centros públicos vuelven a dividirse en órganos unipersonales y colegiados. El director forma parte de los primeros y el consejo escolar, creado en esta Ley, de los segundos. Se eliminan todas las comisiones de selección y es el consejo escolar del centro de EGB el responsable de la elección del director, que ha de obtener la mayoría absoluta del consejo mediante sufragio nominal, directo y secreto. En el consejo escolar están representados los profesores, los padres de los alumnos y en su caso, los propios alumnos y un concejal o representante del Ayuntamiento en cuyo término municipal se halle radicado el centro. Los candidatos debían ser profesores del centro con al menos un año de permanencia en el mismo y tres de docencia. Posteriormente, el Real Decreto 2376/1985, de 18 de diciembre, por el que se aprueba el reglamento de los órganos de gobierno de los centros públicos de Educación General Básica, Bachillerato y Formación Profesional, desarrolló la LODE en lo relativo a las competencias de

los órganos unipersonales de gobierno y el procedimiento electoral para su designación y nombramiento, estableciendo que los candidatos debían presentar por escrito ante el consejo escolar, con una antelación mínima de quince días respecto a la fecha de la elección, las líneas básicas de su programa y sus meritos profesionales. En el preámbulo de dicho Real Decreto se recoge que es una concepción participativa de la actividad educativa la que ha de inspirar la estructura y funcionamiento de los citados órganos. El peso de la comunidad educativa en este proceso de selección es mayor que en cualquier otra normativa reguladora del sistema educativo español y representa la mayor apuesta por la democratización de la toma de decisiones en los centros escolares públicos. No hay cursos de formación con evaluaciones positivas o negativas, ni participación mayoritaria de la Administración Educativa en la selección de los directores. Es la interpretación más amplia que cabe del artículo 27.7 de la Constitución Española sobre el derecho de padres, profesores y alumnos a la intervención en la gestión y control de los centros sostenidos con fondos públicos.

La siguiente ley reguladora de la función directiva modificó sustancialmente el modo de acceso al puesto directivo. La Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros estableció (art. 17) que el director seguiría siendo elegido por el consejo escolar pero sólo de entre aquellos profesores del centro que hubieran sido previamente acreditados para el ejercicio de esta función. En el preámbulo se justifica del siguiente modo el nuevo modelo:

“La elección del Director debe ser resultado de un procedimiento que garantice al máximo el acierto de la comunidad, de modo que sean seleccionados para desempeñar la dirección los profesores más adecuados y mejor preparados para realizar la tarea de dirección.”

Para asegurar este acierto en la elección del mejor director posible, la Administración puso en marcha un proceso de acreditación previo a la designación del director por el consejo escolar. Los profesores que desearan ser acreditados debían superar programas de formación organizados por la Administración Educativa o poseer las titulaciones, relacionadas con la función directiva. El Real Decreto 2192/1995 por el que se regula la acreditación para el ejercicio de la dirección en los centros docentes públicos, establecía que los programas de formación debían tener setenta horas como mínimo y que las titulaciones que permitían la exención de este curso eran Pedagogía o cualquier otra con un mínimo de doce créditos relacionados con la organización y gestión de centros educativos o con la administración educativa. Además, debían reunir al menos uno de los siguientes requisitos: experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado en el ejercicio de los cargos correspondientes a los órganos unipersonales de gobierno o 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. Según la Disposición Adicional Tercera, los profesores que ejercieron el cargo de director, jefe de estudios o secretario durante un mínimo de cuatro años quedaban acreditados automáticamente.

Una vez acreditado, podía ser candidato a director de centro cualquier profesor, funcionario de carrera que cumpliera con los siguientes requisitos: una antigüedad de al menos cinco años en el cuerpo de la función pública docente desde el que se opta y haber sido profesor, durante un periodo de igual duración, en un centro que imparta enseñan-

zas del mismo nivel y régimen y tener destino definitivo en el centro, con una antigüedad en el mismo de al menos un curso completo. Este sistema mixto de profesionalización y democratización del acceso a la función directiva fue muy controvertido por la interpretación limitada que se hacía del proceso democrático y participativo de la elección del director, basada en el filtro previo de la Administración para evitar “malas elecciones”, lo que sin duda restaba valor a la intervención de la comunidad educativa en la dirección del centro.

La Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación, aprobada durante el gobierno del Partido Popular eliminó de las competencias del consejo escolar la de elegir al director del centro, que había permanecido intacta desde que la LO-DE creara este órgano colegiado en 1985. A pesar de esta reducción de funciones en el preámbulo de la Ley se expone que el procedimiento continuaba “presidido por el principio de participación de la comunidad escolar y, de un modo especial, del claustro de profesores.” Esta afirmación es difícil de mantener toda vez que la selección de los directores recae ahora en una comisión de expertos en los que la mayoría de los miembros pertenecen a la Administración y no a la comunidad educativa del centro. La tendencia hacia la profesionalización (a pesar de no crear directamente un cuerpo profesional de directores) se hace evidente al analizar otros aspectos del proceso y del nuevo reparto de funciones entre los órganos colegiados y unipersonales, como por ejemplo la supresión del requisito de los candidatos de pertenecer al centro en el que se presenta al cargo, lo que desvincula por completo al personal y a los miembros del consejo escolar de la persona a la que se está valorando. Los requisitos para poder participar en el concurso de méritos quedan regulados del siguiente modo (art. 87): tener una antigüedad de, al menos, cinco años en el cuerpo de la función pública docente desde el que se opta; haber impartido docencia directa en el aula como funcionario de carrera, durante un período de igual duración, en un centro público que imparta enseñanzas del mismo nivel y régimen; estar prestando servicios en un centro público del nivel y régimen correspondientes, con una antigüedad en el mismo de, al menos, un curso completo al publicarse la convocatoria, en el ámbito de la Administración Educativa convocante.

La selección corre a cargo de una comisión constituida por representantes de las administraciones educativas y, al menos, en un treinta por ciento por representantes del centro correspondiente. De estos últimos, al menos el cincuenta por ciento lo serán del claustro de profesores de dicho centro.

El Decreto 63/2004, de 15 de abril, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el procedimiento para la selección, nombramiento y cese de directores de centros docentes públicos de la Comunidad de Madrid en los que se impartan enseñanzas escolares, establecía que la comisión de selección en esta Comunidad Autónoma estaría integrada por cinco miembros incluido el presidente, de los cuales tres eran designados por la Dirección General de Recursos Humanos, entre funcionarios que presten servicios en la Comunidad de Madrid, de grupo A o B según corresponda, y dos representantes del centro correspondiente, uno elegido por el claustro de profesores del centro de entre sus miembros, y otro por el consejo escolar del mismo. La selección debía basarse en los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes, y en la experiencia y valoración positiva del trabajo previo desarrollado como cargo directivo y de la labor do-

cente realizada como profesor. Se valoraba de forma especial la experiencia previa en el ejercicio de la dirección. Este mismo Decreto de aplicación en la CAM detallaba con precisión las dos fases del proceso: en la fase de méritos objetivos se evaluaban los méritos acreditados por los participantes de conformidad con el baremo dispuesto en el Anexo, y en la segunda fase se puntuaba un proyecto de dirección que debía incluir un análisis de las características más relevantes del centro, los objetivos básicos de su programa de dirección, las líneas generales de actuación y los planes concretos que permitan alcanzar dichos objetivos. Los aspirantes seleccionados debían superar un programa de formación inicial, organizado por las administraciones educativas, consistente en un curso teórico de formación relacionado con las tareas atribuidas a la función directiva y en un período de prácticas.

Por último, la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), volvió a modificar el proceso y la formación de los directores de los centros escolares. El artículo 133 de esta Ley determina que la selección del director se realice mediante un proceso en el que participen la comunidad educativa y la Administración Educativa, y que permita seleccionar a los candidatos más idóneos profesionalmente y que obtengan el mayor apoyo de la comunidad educativa. La selección y nombramiento de directores de los centros públicos se efectuará mediante concurso de méritos entre profesores funcionarios de carrera que impartan alguna de las enseñanzas encomendadas al centro y debe respetar los principios de igualdad, publicidad, mérito y capacidad.

Los requisitos para poder participar en el concurso de méritos son: tener una antigüedad de al menos cinco años como funcionario de carrera en la función pública docente; haber impartido docencia directa como funcionario de carrera, durante un periodo de igual duración, en alguna de las enseñanzas de las que ofrece el centro a que se opta; estar prestando servicios en un centro público, en alguna de las enseñanzas de las del centro al que se opta, con una antigüedad en el mismo de al menos un curso completo al publicarse la convocatoria, en el ámbito de la Administración Educativa convocante; presentar un proyecto de dirección que incluya, entre otros, los objetivos, las líneas de actuación y la evaluación del mismo. En realidad, estos requisitos son prácticamente los mismos que ya establecía la LOCE, con excepción del último, que resulta relevante sobre todo por regular con una ley orgánica, la obligación de los candidatos de elaborar un proyecto que debe ser valorado junto a sus méritos. De este modo, no es sólo la experiencia y formación previa lo que permite el acceso al puesto, sino también el conocimiento del centro y la capacidad del docente para elaborar y defender un buen proyecto de trabajo.

La selección será realizada en el centro por una comisión constituida por representantes de la Administración Educativa y del centro correspondiente. Cada Administración Educativa debe determinar el número total de vocales de las comisiones, pero en todo caso, al menos un tercio de los miembros de la comisión será profesorado elegido por el claustro y otro tercio será elegido por y entre los miembros del consejo escolar que no son profesores. La Comisión de Selección de la Comunidad de Madrid, según la Resolución de 28 de marzo de 2008, de la Dirección General de Recursos Humanos de la Consejería de Educación, por la que se convoca procedimiento para la selección de Directores de diversos centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Ma-

drid, estará integrada por seis miembros, incluido el presidente, de los cuales dos serán designados por la Dirección General de Recursos Humanos, a propuesta de las Direcciones de Área Territorial, de entre funcionarios de los subgrupos A1 y A2 que presten servicios en la Comunidad de Madrid, dos serán elegidos por el consejo escolar del centro por y entre aquellos de sus miembros que no sean profesores, y dos serán elegidos por el claustro de profesores del centro de entre sus miembros. Esta modificación en la composición de la comisión devuelve, en cierto modo, la posibilidad de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones del centro ya que, a pesar de mantener una comisión externa de evaluación, la mayoría de sus miembros pertenecen al centro en el que se va a ejercer la función directiva.

La selección del director tendrá en cuenta la valoración objetiva de los méritos académicos y profesionales acreditados por los aspirantes y la valoración del proyecto de dirección y será decidida democráticamente por los miembros de la Comisión, de acuerdo con los criterios establecidos por cada Administración Educativa. Además, la LOE incorpora la prioridad de la consideración de las candidaturas de profesores del centro. Sólo en ausencia de candidatos del centro o cuando éstos no hayan sido seleccionados, la Comisión valorará las candidaturas de profesores de otros centros.

Los aspirantes seleccionados deberán superar un programa de formación inicial, organizado por las administraciones educativas. Los aspirantes seleccionados que acrediten una experiencia de al menos dos años en la función directiva estarán exentos de la realización de este programa de formación.

Como hemos comprobado en este breve repaso histórico, los distintos modelos planteados en la selección y formación de directores se han movido en una línea continua entre la profesionalización y la democratización de la participación de la comunidad educativa. El momento en el que más cerca se ha estado de la profesionalización de la función directiva fue sin duda el de la creación del Cuerpo de Directores en 1967. Por otro lado, el más cercano a la plena democratización de la toma de decisiones se consiguió con la aprobación de la LODE y la creación de los consejos escolares, a los que en ese momento se dotó de múltiples competencias de responsabilidad en el gobierno de los centros, entre las que destacaba la elección por sufragio directo del director. Para poder completar este análisis sería necesario tener en cuenta otras variables además del órgano responsable de esta elección. Habría que considerar por ejemplo los años de duración del mandato y el número de renovaciones posibles, los requisitos exigidos a los candidatos para poder presentar su candidatura, los componentes de las comisiones externas de evaluación, los baremos elaborados para la evaluación de los distintos méritos, el reparto de competencias entre los distintos órganos de gobierno unipersonales y colegiados del centro, el tipo de formación de los directores seleccionados, etc. Este trabajo no puede recoger ahora todas esas reflexiones por motivos obvios, pero son cuestiones que seguimos trabajando en el marco conjunto de la investigación.

## **Estado de la cuestión y modelos de dirección diferenciados por género**

A pesar de que este recorrido histórico ha servido de marco para contextualizar el tema que nos ocupa, es necesario resaltar, que no ha existido ningún impedimento legal que

obstacule el acceso de las maestras a los puestos directivos en la enseñanza. Sin embargo, desde hace años, se ha venido señalando la importante ausencia de las mujeres en la dirección de los distintos ámbitos del sistema educativo. Especialmente significativa se produce esta ausencia en los centros de educación infantil y primaria, ya que el número de maestras en todo el territorio nacional supera con creces al de los maestros en este nivel de enseñanza. Si las regulaciones legales no han impedido este acceso, es evidente que sí se ha visto obstaculizado de forma indirecta con medidas formalmente neutras que desfavorecen a las mujeres y que perpetúan la situación desigual de la que parten (García Gómez, 2002, p. 130). Sin embargo, no se ha analizado con profundidad ni las causas de esta situación ni sus posibles consecuencias. Como señala M<sup>a</sup> José Carrasco Macías, podemos encontrar una laguna en cuanto al estudio de la dirección escolar desde la perspectiva de género, debido a que la perspectiva de género ha estado tradicionalmente alejada de las teorías organizativas (Carrasco Macías, 2002, p. 2) y especialmente distante de la política de la educación.

El sistema educativo se ha convertido en un claro ejemplo de la segregación horizontal y vertical que sufren las mujeres en el mercado laboral. La primera, arrincona a las mujeres en unas determinadas profesiones (en este caso, la enseñanza de los niveles de infantil y primaria pero no la secundaria o la universidad) y la segregación vertical, se refiere a la situación de las mujeres dentro de cada una de estas profesiones, donde ocupan siempre las categorías de menor responsabilidad (Amorós, 1998, p. 292).

Tomando como referencia el estudio *Mujeres en cargos de representación del sistema educativo*, presentado en 2004 por el CIDE y el Instituto de la Mujer (con datos del curso 2000/01), y las estadísticas ofrecidas por el MEC para el curso 2004/05, podemos dibujar con breves pinceladas cuantitativas la presencia/ausencia de las mujeres en los cargos directivos de los centros de infantil y primaria. En el sistema educativo español, el 76,9% del profesorado de infantil y primaria son mujeres. En la Comunidad Autónoma de Madrid (CAM desde ahora), este porcentaje se eleva al 83,1%. Sólo el 45,21% de los directores de los centros de este nivel en el territorio nacional son mujeres. Si nos centramos por un momento en estas cifras, comprobamos con alarma que existe una diferencia de 30 puntos entre ambas estadísticas.

En el caso de la CAM, las diferencias son ligeramente menores, ya que el porcentaje de mujeres directoras asciende al 58,48%, lo que rebaja la diferencia a 25 puntos. Es cierto que, en el caso de la Comunidad Autónoma que nos ocupa, existen más mujeres que en hombres en puestos directivos. Pero no se trata de mayor ocupación en términos absolutos, porque no podemos obviar que esa diferencia porcentual entre presencia femenina en la docencia y ausencia de mujeres en los puestos directivos tiene un significado más allá de las cifras y las estadísticas. De hecho, la representación femenina es mucho más elevada en los cargos de jefe de estudios y secretario, lo que permite corroborar esta idea. El 59,5% de los docentes que ocupan la jefatura de estudios en los centros de infantil y primaria en el territorio nacional son mujeres (14 puntos por encima de la cifra porcentual de directoras), y el 52,11% son secretarias. En la CAM, estas cifras se sitúan en el 66,92% y el 56,77%, respectivamente.

Parece que las mujeres sí están ocupando cargos del equipo directivo, pero no el puesto de directora dentro de estos equipos. Sólo podemos hablar entonces de feminización

de la enseñanza si nos referimos al cuerpo docente (y sólo al de infantil y primaria, porque el de secundaria, que goza de mayor prestigio y requisitos académicos, sigue siendo predominantemente masculino), porque los hombres siguen ocupando mayoritariamente los ámbitos y puestos de dirección. Estamos asistiendo sin ninguna extrañeza al mantenimiento de lo que Stephen Ball (1989, citado por Santos Guerra, 2007, p. 61) denomina “harenes pedagógicos”: un varón elegido como director por la totalidad de las mujeres del centro.

Las escasas alternativas de empleo que siguen rodeando a las mujeres y la aceptación de la autoridad patriarcal en casi todos los ámbitos y sectores laborales, hace que las docentes se hayan acostumbrado y acepten de forma natural el hecho de que el número de directores de los centros de primaria y secundaria no se corresponda con su representatividad en el cuerpo de docentes (Apple, 1987, p. 89). Pero la feminización de la enseñanza de los niveles de educación infantil y primaria no puede deberse únicamente a una dinámica histórica, por lo que no podemos esperar que el paso del tiempo corrija estas tendencias. Esto es evidente si consideramos que la escasa representatividad en puestos directivos disminuye radicalmente a medida que avanzamos en el sistema educativo.

Desde la dirección se ostenta el poder, legalmente atribuido, para establecer una línea educativa, un modelo de escuela. Por este motivo es importante que las mujeres no queden fuera de esta definición de los modelos educativos de un centro.

Una vez presentado el estado de la cuestión, nuestra investigación pretende llegar un poco más lejos y analizar si podemos encontrar diferencias significativas entre los modelos de dirección llevados a cabo por mujeres y por hombres.

En nuestro sistema educativo se concibe la dirección como un trabajo muy burocrático y solitario, no como una dirección colegiada, no existe una cultura colaborativa real (García Gómez, 2006c, p. 53), sino que existen cargos unipersonales, tal y como los define la legislación actual.

El modelo de organización centrado en *management*, el modelo tecnicista, enfatiza una serie de valores comúnmente descritos como “masculinos” para las tareas de dirección, como el distanciamiento analítico, la dureza e incluso, cuando se trata de la tarea directa en las escuelas, la fuerza física y la talla pueden ser indicativos de control.

Con este modelo predominante, algunas mujeres acceden al puesto de dirección y entonces se encuentran solas, probablemente sin un estilo de dirección femenino que les sirva de referente para poder identificarse y encontrar su camino. Deben crear su propio estilo, prácticamente de la nada, ya que pocas habrán tenido experiencias previas con directoras en otros centros de enseñanza.

Si el modelo de gestión viene realmente definido por rasgos asociados a los varones, además de provocar una división sexual del trabajo, se configuraría inevitablemente un modelo de dirección concreto, casi siempre autoritario y con poco espacio para la dirección colegiada. Es posible que aunque no sea cierta esa atribución de rasgos de fuerza asignadas al carácter masculino, tampoco lo sea que estos rasgos constituyan el único modelo de un buen gestor.

El perfil de las directoras estudiadas por Carrasco Macías (2002) está definido por su capacidad de trabajo, por actuar honestamente, por su entusiasmo, fuerte sentido de la

justicia social, ser personas cercanas y demostrar confianza en sí misma. Las propias directoras se valoran mucho en rasgos personales y poco en los rasgos que son propiamente de gestión. Esto demuestra el modelo de dirección tan diferente con el que se identifican mujeres y hombres a sí mismos, diferencia que también es reconocida por los distintos docentes del claustro. La propia autora concluye que las mujeres están practicando un nuevo estilo de dirección basado en las relaciones interpersonales y en el servicio a la comunidad educativa, alejándose de los modelos masculinos transmitidos a lo largo del tiempo y relacionados únicamente con una buena gestión y autoridad personal. Otros testimonios de algunas directoras recogidos por García Gómez (2006a, p. 44) corroboran esta idea, porque manifiestan en varias ocasiones que no se identifican con un modelo autoritario de dirección sino que intentan poner en práctica un modelo más participativo que el que han vivido con otros directores varones. Grimwood y Popplestone (1993, citado en Santos Guerra, 2007, p. 64) definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo.

Muchas veces el problema surge al intentar imitar estos modelos androcéntricos de dirección con los que las propias mujeres no pueden sentirse identificadas. Cuando acceden al puesto, corren el riesgo de asumir los rasgos característicos del poder ejercido por los hombres, en lugar de cambiar el estilo imperante por el que les es más propio (si es que hay algún modelo que les sea más propio), sucumbiendo al riesgo de equivocar la esencia de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres con una igualdad entre sexos (Grañeras Pastrana, 2003, p. 16).

La ausencia de modelos femeninos implica además el riesgo de que las mujeres que acceden a esos puestos directivos sean consideradas por el resto de la comunidad educativa de un modo estereotipado. Cuando existan mujeres de referente, las nuevas directoras podrán identificarse con una de ellas y matizar su imagen, aunque el resultado final no implique necesariamente que el modelo de dirección femenino sea tan diferente del masculino, e incluso que no existan modelos diferenciados por el género de la persona que los desarrolla, ya que probablemente ambos deben tender a una superación de modelos autoritarios para sustituirlos por modelos más participativos aunque con una autoridad profesional de referencia.

## Bibliografía

- Amorós, A. (1998). División sexual del trabajo. En C. Amorós, *10 palabras clave sobre Mujer* (pp. 257-296). Navarra: EVD.
- Carrasco Macías, M. J. (2002). El lado no visible del gobierno de los centros escolares: mujeres directoras. En *Ágora Digital*, 4, 1-9.
- García Gómez, T. (2002). *Las mujeres y los equipos directivos*. Universidad de Granada.
- García Gómez, T. (2006a). La reproducción de estereotipos sexistas en las escuelas: un mecanismo de exclusión de las maestras del cargo de dirección. En *Bordón*, 58(1), 33-50.
- García Gómez, T. (2006c). La violencia simbólica: mecanismo de "autoexclusión" de los maestros en los cargos directivos. En *Kikiriki*, 81, 50-57.

- Grañeras Pastrana, M. (2003). Las mujeres en los equipos directivos de los centros escolares en España. En *Organización y Gestión Educativa*, 3, 15-20.
- Instituto de la Mujer – CIDE (2001). *Las mujeres en el sistema educativo*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Instituto de la Mujer – CIDE (2004). *Mujeres en cargos de representación del sistema educativo*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Santos Guerra, M. A. (2007). Yo tengo que hacer la cena. La mujer y el gobierno de los centros escolares. En M. A. Santos Guerra, *El harén pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar* (p. 53-70). Barcelona: Graó.