

**IDENTIFICACIÓN DE LAS  
PRINCIPALES CUESTIONES QUE  
AFECTAN A LOS EQUIPOS  
DIRECTIVOS**

**¿QUÉ HACEN NUESTROS DIRECTIVOS?**

PUBLICADO EN:  
BERNAL, J.L. (2000)  
Principales cuestiones que afectan a los equipos directivos  
**Organización y Gestión Educativa, 1: 7-11**

**José Luis Bernal**  
**Departamento de Ciencias de la Educación**  
**Universidad de Zaragoza**

E-mail: [jbernal@posta.unizar.es](mailto:jbernal@posta.unizar.es)

Planteo en este artículo unas breves acotaciones acerca de lo que ha sido una investigación de varios años tratando de adentrarse en la vida de los equipos directivos en los centros desde un enfoque etnográfico. Mi pretensión no era **convencer**, sino **comprender** qué es lo que pasaba en ese escenario y tratar de ofrecer alternativas.

Hay que dejar antes de nada una idea clara. La dirección de un centro se lleva a cabo en un **contexto determinado tanto temporal como físico**, en un marco jurídico y político concreto, así como con una historia propia que a lo largo de una serie de años se ha ido creando, que el propio centro sustenta y de la que no se puede sustraer. Esto caracteriza a estas organizaciones como complejas, diferentes y poco estables, así como origina escenarios únicos y diferentes.

De ahí que me decante por un *paradigma interpretativo* y un *enfoque etnográfico* en el análisis de estas instituciones, basándose la metodología en tres actuaciones: **la observación participante, la entrevista no directiva y el estudio de documentos**. No se puede abstraer lo que piensan miembros de una comunidad escolar o lo que sucede en un centro del propio centro y su contexto temporal y físico. Cada escenario provoca problemas distintos en situaciones parecidas.

Así, en el marco del paradigma interpretativo he optado por seguir los planteamientos metodológicos de la *Grounded Theory*<sup>1</sup> Su justificación la encontramos en cuanto el **cambio es un rasgo constante en la escuela**, que necesita ser comprendido, analizado y explicado. La **interacción y los procesos sociales** que se producen en la escuela son los puntos de referencia para el análisis de la investigación. Asimismo, el objetivo clave es comprender en toda su extensión **los puntos de vista de los actores** para comprender las interacciones, los procesos y los cambios.

## **DOS ESTILOS DE DIRECCION EN UN MISMO MARCO LEGAL**

**Un mismo marco legal posibilita diferentes modos de llevar a cabo la dirección**, lo que confirma que son los procesos sociales y las relaciones interpersonales que se producen en el centro lo que determina esencialmente la actuación de los Directores. Existen una serie de factores que determinan que

---

<sup>1</sup> Para apreciar todo el desarrollo metodológico se puede consultar la tesis: BERNAL, J.L. (1997) El equipo directivo en los centros públicos de primaria. Análisis de su situación. Tesis presentada en el Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.

sea de una manera u otra. Entre ellos puedo destacar algunos, como son la **historia y la vida social** de cada centro, el **contexto** en el que ha nacido o se mueve el centro, o la propia idiosincrasia del **equipo directivo**.

Así, he observado que surgen dos estilos de dirección muy claros, aunque con algunos matices, que se pueden concretar en un estilo que denomino **administrativo** y otro **participativo**..

#### **a) Estilo administrativo.**

El estilo administrativo se caracteriza por ser un estilo de dirección cuyo objetivo final es **mantener estable la organización que se dirige y procurar que todo funcione como está establecido**, sin procurar llegar mucho más allá. No importa el posible cambio, la estabilidad que se persigue es totalmente estática. La gestión es lo importante, no la mejora. La estabilidad del centro y el procurar que no surjan problemas ni conflictos son los parámetros que configuran este estilo.

A este estilo también le denomino de **mantenimiento y reproducción**, ya que procura mantener el "statu quo" de la situación y reproducir los modelos y procesos, tanto curriculares como organizativos, como ya están institucionalizados. No preocupa especialmente participar de programas de innovación o de mejora.

Así, este estilo provoca que el ambiente sea más bien distante, aunque no necesariamente crispado o de enfrentamiento, ya que esto último viene ocasionado por otros factores ligados a la historia y contexto del centro. La sala de profesores no es el lugar informal de encuentro donde se ponen en común los problemas y los deseos, es más, no suele estar muy utilizada. Al no generarse relaciones cordiales y estrechas entre ellos, el escenario en el que estas relaciones se revitalizan no es necesario utilizarlo.

El Director se suele encerrar en su escenario preferido, como es su despacho, dedicándose esencialmente a dirigir, no a liderar. La utilización del "papeleo" y de las reuniones formales como sistema de trabajo en la organización, dejando de lado "la conversación", constituyen la manera habitual de trabajar en el centro. No se trata de convencer para buscar el compromiso en un proyecto común, sino de gestionar la organización que han puesto a su disposición.

Los conflictos se mantienen soterrados, implícitos, no salen a la luz. Un buen equipo directivo, desde el punto de vista administrativo, es aquel que procura que los conflictos no se pongan encima de la mesa, no tienen por qué surgir. Si no se intenta cambiar nada, sino que todo quede como está no se deben generar conflictos, ya que cada uno dispone de una situación que domina

y va reproduciendo cada curso.

Asimismo, la escuela está más segura si se mantiene lo más aislada del entorno. Los padres deben participar según está establecido, pero nada más. Es un estilo que no favorece en nada la participación de los padres, las salidas escolares, las actividades extraescolares, en suma la relación con el entorno.

#### **b) Estilo participativo.**

El planteamiento esencial de este estilo para el equipo directivo es lograr la **participación en las decisiones** por el profesorado. No se trata en este caso de dirigir, sino sobre todo de liderar. La gestión del centro es un aspecto más, y desde luego importante, pero preocupa especialmente que el centro mejore, que el profesorado se comprometa en un proyecto común.

Este estilo provoca que el ambiente entre el profesorado sea cordial y que las relaciones tiendan a ser más estrechas que en los centros caracterizados por el estilo administrativo. Asimismo, la sala de profesores suele utilizarse realmente como lugar informal de encuentro de la mayoría de los profesores. Es curioso constatar que este estilo, en principio, debería ocasionar relaciones tirantes y problemáticas al posibilitar que los conflictos surjan diariamente, sin embargo he observado que en los dos centros en que se plantea este estilo no es así, surgiendo los conflictos, pero manteniendo relaciones cordiales entre la mayoría del profesorado.

El rol del Director se asemeja más a un Director de pasillo, que "conversa" con todos, que dialoga y busca la persuasión y el compromiso por medio de la conversación. En ambos centros ha coincidido con personas abiertas y flexibles, que posibilitan este tipo de comportamientos, lo que me dice que serán factores importantes para desarrollar este estilo de dirección. Estamos ante un equipo directivo que procura solucionar muchos problemas más en el pasillo o en la sala de profesores que en las reuniones formales del Claustro o Consejo Escolar.

Los conflictos surgen en el día a día. Aunque no tienen muy claro los equipos directivos de estos centros que el conflicto sea algo inevitable, normal y lógico en una organización de este tipo, en cierto modo lo asumen así. En este estilo de dirección se veía el conflicto como un proceso que hace crecer y desarrollar a la propia organización, como algo saludable y que ayuda a revitalizarla. La conversación y el diálogo son las armas que se utilizan en mayor o menor grado según el centro en el manejo de estas situaciones conflictivas.

La escuela está abierta al entorno. Los padres tienen posibilidad de participar en diversas actividades y procesos que se generan en la escuela.

Asimismo, es un estilo que favorece el compromiso en programas de innovación y de mejora, que crea a la vez una cultura de cambio e innovadora en el centro, de la que participan por lo menos un colectivo importante del centro.

## **LA ESCUELA EN EL CONTEXTO POLÍTICO**

Puedo destacar esencialmente dos aspectos en la dialéctica que se plantea entre los equipos directivos y la Administración, el acceso a la dirección y la formación inicial y permanente de los directivos en ejercicio por un lado, y por otro la percepción negativa que tienen estos directivos de la Administración ligada al escaso apoyo que reciben y a la falta de autonomía de que dispone el centro.

### **a) Situación dual de los equipos directivos en un marco de desencanto**

La percepción de la mayoría de padres, profesores y equipos directivos hacia la Administración en los cuatro centros es de **desencanto y frustración**, aunque en diferente grado, como ya he comentado anteriormente. Temas como la falta de sensibilidad ante la problemática que habitualmente se plantea en el centro, el escaso apoyo que reciben cuando lo necesitan, las presiones que sufren a menudo independientemente de sus circunstancias para implantar programas o solucionar problemas, la falta de autonomía para decidir en algunos casos, etc.. influyen de forma importante en esta percepción.

Un aspecto que tanto padres como profesores y equipos directivos han valorado como muy importante para que se produzca esta situación es la **situación confusa** de los equipos directivos, que se encuentran **entre la comunidad escolar que los elige y la Administración que los nombra**.

*La importancia de aclarar cuál es la situación de estos equipos, el sentirse apoyados y el disponer de una autonomía, tanto en el centro como en sus funciones, se vislumbran como aspectos muy importantes para mejorar el sistema de dirección en los centros públicos.*

### **b) Acceso al cargo y formación.**

El acceso al cargo directivo, unido al sistema de formación, constituye uno de los tópicos en el tema de la dirección de centros. De todos modos, es muy importante, ya que está íntimamente unido a aspectos como el control o la participación. El modo de selección de los Directores se genera desde una forma de entender el sistema de participación y de control en un centro. Nuestro sistema educativo se ha caracterizado por plantear un modelo muy participativo con un control compartido, empezando por la elección del Director, modelo que no suele ser usual en los países de nuestro entorno

político y económico.

Ante esta situación, las opiniones coinciden en que debería cambiar el sistema de acceso, pero difieren en las posibles propuestas, según el colectivo que opina. Los padres quieren un Director más fuerte, si es posible que se dedique solamente a la dirección, los profesores demandan más poder para elegir, y los directivos prefieren mantener la situación actual con algunos matices.

Puedo destacar esencialmente dos aspectos en los que inciden casi todos. La designación obligatoria por la Administración de un profesor del centro como Director en contra de la voluntad del mismo profesor constituye un aspecto que todos critican y demandan evitar. Por otra parte, el que un profesor, una vez ejercida su labor como directivo, vuelva de nuevo a ser profesor en el mismo centro es otro aspecto que los Directores consideran problemático. Es un factor que condiciona su actuación y sus decisiones a lo largo de su trabajo como directivo. Los lazos personales y profesionales establecidos en el centro, así como la posible factura en el futuro de ciertas decisiones condicionan su forma de dirigir.

*Todos los equipos directivos eran unánimes en destacar la necesidad de esa formación, tanto inicial como permanente, destacando que fue algo que a ellos en un principio del faltó y echaron mucho de menos.*

## **EL EQUIPO DIRECTIVO COMO ROL DE EQUIPO Y LA SATISFACCIÓN CON SU TRABAJO**

Asumir el trabajo en equipo y estar satisfechos con el desempeño de su trabajo constituyen aspectos esenciales para un equipo directivo.

### **a) La cultura como equipo directivo**

Existe una primera conclusión muy importante, como es que la idea de equipo directivo es asumida en general por el profesorado, que entiende que la dirección del centro recae sobre un equipo de tres personas que comparten responsabilidades, tareas y proyectos. Sin embargo, **para el resto de la comunidad escolar la cultura de equipo** no solamente no es asumida, sino que **no la perciben**. Para los padres existe el Director y nada más. Una figura tan importante como el Jefe de Estudios no la entienden como parte del equipo que dirige. Para ellos la dirección recae sobre el Director, que es el que detenta el poder y debe asumir las responsabilidades.

Por otra parte, en el desarrollo de esta cultura de equipo existe otro matiz importante, en cuanto se percibe una cierta **confusión entre el cargo y la persona** que lo ocupa. No existe la diferencia entre la variable persona y la profesional, no saben o no quieren deslindar el ámbito personal y el

profesional. Todos los directivos están de acuerdo en que esta situación viene motivada por el acceso al cargo, en cuanto son compañeros de trabajo, que en un momento determinado acceden al cargo de directivo.

*En aras a plantear posibles caminos para solventar estas contradicciones, las opiniones van todas en la línea de posibilitar que sean Directores profesores de otros centros o de que puedan volver a otros centros, una vez que termine su trabajo como directivos.*

#### **b) La satisfacción con su trabajo**

En el desarrollo de esta investigación han surgido tres variables que inciden directamente y de modo importante en la satisfacción del directivo con su trabajo. La **actitud y las expectativas** con las que se accede al cargo constituyen una variable esencial en la configuración de esta satisfacción. La **personalidad** de cada uno también influye en el grado de satisfacción. Pero aquella variable que influye de forma más determinante en la satisfacción de los directivos con su trabajo descansa en la **relación que mantienen con la comunidad escolar y, sobre todo, con el profesorado.**

#### **LAS RELACIONES DE PODER Y EL CONFLICTO COMO EJE DE ACTUACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO**

Analizo ahora su trabajo diario, en donde las relaciones de poder que se establecen y el conflicto inherente a ellas forman los ejes de su actuación. Como varios directivos reconocen en las entrevistas, el equipo directivo debe mantener por un lado el control del centro, procurar que se hagan las cosas, para lo que debe usar un poder basado sobre todo en el convencimiento, la negociación, las presiones y hasta las amenazas. Por otro lado, es responsabilidad también de este equipo mantener un clima agradable, procurar que exista colaboración y entusiasmo en el profesorado.

**El equipo directivo está en medio de todos los intereses y luchas que se generan en un centro.** Así se ven los directivos, ya que todos reconocen que tanto los padres, como los profesores, alumnos y la Administración siempre les demandan actuaciones concretas y cada colectivo les presionan con sus propias armas. Es el blanco del cruce de intereses políticos, sociales, patriarcales, profesionales, laborales e individuales que se producen diariamente en una escuela.

Ante esta situación la actuación del directivo se tiene que caracterizar por asumir **un papel basado en el diálogo, la sugerencia, la negociación, la motivación, la presión o hasta la amenaza**, según las circunstancias de cada caso. Unido a este modo de entender su actuación, la faceta más valorada del directivo tanto por padres como por profesores es que sea **afable, abierto,**

**cercano, flexible, dispuesto al diálogo.**

Consecuentemente con todo esto, el equipo directivo está siempre *en la cuerda floja*, dependiendo de los apoyos con los que cuente en cada momento y de las relaciones de poder que se establezcan en el centro para ser capaz de manejar mejor o peor cada situación. La consecuencia será siempre el **conflicto**. La confluencia de intereses distintos y a veces encontrados provoca en todo momento situaciones en las que el conflicto constituye su faceta esencial. El conflicto forma parte de la micropolítica de cualquier organización junto con las relaciones de poder y el proceso político. De este modo, **el conflicto es inherente a este modelo de dirección, y, por lo tanto, algo saludable y deseable**, constituyendo siempre una muestra de que esa organización dispone de buena salud.

### **EL EQUIPO DIRECTIVO, LOS PROFESORES Y LOS PADRES : LA LUCHA POR EL PODER.**

La relación entre padres, profesores y equipo directivo en una escuela no significa más que la lucha por el poder en el centro, en el marco de un entramado legal que posibilita que las parcelas de poder, aunque están claramente delimitadas, se puedan aumentar o estrechar en función de las relaciones que se van creando o estableciendo. Así pues, la **actitud del profesorado y de los padres hacia el equipo directivo y hacia el centro** lo considero determinante en sus comportamientos y en sus relaciones con los directivos, y así se ha visto claramente en esta investigación.

#### **a) Variables que determinan la actitud del profesorado**

He analizado cuáles son aquellas variables que inciden en esta actitud del profesorado hacia el centro en las escuelas en las que he trabajado en esta investigación. Esencialmente estas variables tienen relación con las relaciones personales que se establecen en el centro y con el entorno e influyen de forma determinante en el grado de compromiso y participación del profesorado con una línea común de trabajo, así como en la oposición que se pueda generar a la actuación del equipo directivo.

Han surgido cuatro variables que nos aportan ideas interesantes acerca de aquellos aspectos que influyen de forma importante en la actitud del profesorado. En primer lugar, el **apoyo que reciben de los padres y de la Administración** tiene mucho que ver con la posición que toman los profesores en el centro. El problema que surge es que la percepción que tienen los profesores de este apoyo es bastante negativo, existe una percepción generalizada de que no se sienten apoyados. Otra variable que se observa con claridad es el **desencanto y el desánimo** que vive actualmente el profesor. El **status del profesor como funcionario** en la escuela pública también se aprecia



como un aspecto importante que incide en la actitud que toma el profesorado. Tanto padres como equipos directivos consideran que constituye una barrera importante, una dificultad añadida al funcionamiento del centro. Finalmente, no puedo dejar de destacar la **historia que ha vivido cada escuela** para explicar la actitud que podemos observar en sus profesores hacia el centro y el equipo directivo.

#### **b) Variables que determinan la actitud de los padres**

En la actitud de los padres he encontrado prioritariamente dos variables que influyen en ella, como son su **percepción de sentirse utilizados** y los **conflictos de intereses** que surgen continuamente.

#### **c) La disciplina como ejemplo de esta lucha por parcelas de poder.**

Todos están de acuerdo en que los problemas de disciplina son algo connatural a los colegios públicos, debido al estrato de población que accede a estos centros, aunque en diferente grado lógicamente. Tal vez sea interesante constatar que estos son más problema aún en aquellos centros en los el clima está más crispado entre la comunidad escolar o en los que el modo de dirigir es menos participativo.

Los equipos directivos se encuentran con que no tienen suficientes recursos legales para tomar las decisiones que les gustaría, aunque se pronuncian casi siempre por medidas educativas y no represoras. Los tutores delegan en muchos casos la responsabilidad en los equipos directivos, deseando quitarse el problema de encima, lo que les preocupa es evitar situaciones problemáticas. Los padres se pronuncian por medidas represoras o educativas según la personalidad de los padres que nos encontramos en los Consejos. Los intereses suelen ser en bastantes ocasiones encontrados y originan en muchas reuniones de Consejos Escolares y Claustros situaciones de enfrentamiento de opiniones y lucha por conseguir aquella decisión más apropiada al pensamiento de cada cual.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (Metodología de investigación)**

- GLASER, B. (1965). *The constant comparative method of qualitative analysis*. En **Social Problems**, 12, 436-445.
- GLASER, B. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, C. A., Sociology Press.
- GLASER, B. (1982). *Generating formal theory*. En BURGESS, R. **Field research; a sourcebook and field manual**. Londres, George Allen & Unwin Ltd., 225-232
- GLASER, B. y STRAUSS, A. (1965) *Awareness for dying*. New York, Aldine.
- GLASER, B. y STRAUSS, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago, Aldine.
- GLASER, B. y STRAUSS, A. (1971) *Status passage*. Chicago, Aldine.

- GLASER, B. y STRAUSS, A. (1970) . *Discovery of substantive theory: a basic strategy underlying qualitative research..* En FILSTEAD, W.J. **Qualitative Methodology. Firsthand involvement with the social world.** Chicago, Markam Publishing Company, 288-304.
- STRAUSS, A y CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research.* Londres.,Sage.
- STRAUSS, A y CORBIN, J. (1994). *Grounded theory methodology, an overview,* en
- STRAUSS, A. (1987, 1991). *Qualitative analysis for social scientist.* Cambridge. University Press.