

# EL ACCESO A LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS: UN ESTUDIO COMPARADO ENTRE GALICIA Y EUSKADI

*The access to the school management in the  
autonomous communities: a study compared between  
Galicia and Basque Country*

PELLO ARAMENDI JÁUREGUI, KARMELE BUJÁN VIDALES Y JUAN CARLOS SOLA ESLAVA  
*Universidad del País Vasco*

El artículo analiza el acceso a la dirección escolar en los centros públicos de educación infantil, primaria y secundaria de las comunidades autónomas de Galicia y País Vasco. La investigación llevada a cabo con la colaboración de 300 directores y directoras realiza una valoración crítica y comparada respecto a la situación en la que se encuentran los equipos directivos después de la promulgación de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006). Entre otros aspectos, se reflexiona sobre el procedimiento de selección prescrito en la ley, la falta de candidatos, la constitución y cohesión del equipo directivo, las dificultades en el ejercicio del cargo y los aspectos vinculados con la formación de los aspirantes a la dirección de los centros educativos públicos. Finalmente, se explicitan algunas conclusiones derivadas de la investigación.

**Palabras clave:** Dirección escolar, Proceso de selección, Formación, Proyecto de dirección, Equipo directivo, Cohesión grupal, Liderazgo, Organización educativa y Gestión escolar.

## Introducción

La legislación desarrollada en las dos últimas décadas en torno a la función directiva ha sido abundante. Desde la LODE (1985) a la LOE (2006) se han diseñado propuestas legislativas muy dispares en el ámbito de la dirección y gestión de centros educativos. Los planteamientos divergentes entre los dos grandes partidos políticos estatales han generado modelos directivos diferentes. A pesar de las alternancias en el poder político

y de las modificaciones legislativas, la problemática de la dirección escolar no ha encontrado salidas convincentes a su particular crisis. El acceso a la dirección en los centros públicos sigue siendo un problema candente en el sistema educativo.

La configuración autonómica del Estado demanda la adaptación de las normativas a los diferentes territorios del país. En la actualidad, la promulgación de la LOE (2006) obliga a las comunidades autónomas a definir

*Pello Aramendi Jáuregui, Karmele Buján y Juan Carlos Sola Eslava*

y regular el modelo de gobierno de los centros educativos. Euskadi posee, en este ámbito, una legislación con matices diferentes al resto del Estado. En Galicia, el acceso a la dirección es bastante similar a las prescripciones de la LOE. Aprovechando esta coyuntura, se ha realizado un estudio que tiene como objetivos fundamentales la definición de las peculiaridades de los procesos de acceso a la dirección y la valoración de sus repercusiones en los centros públicos gallegos y vascos.

#### **La legislación autonómica y el acceso a la dirección escolar en los centros públicos**

En los siguientes apartados se van a analizar las peculiaridades de los procesos de acceso a la dirección escolar en Euskadi y Galicia. La necesidad de adaptar la LOE (2006) a las comunidades autónomas y, consiguientemente, de regular el acceso a la dirección en los centros docentes públicos ha propiciado la promulgación de normativas específicas en cada territorio.

#### **El acceso a la dirección escolar en Galicia**

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

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

En la siguiente tabla se concretan algunos aspectos del Decreto:

**TABLA 1. Resumen del Decreto 2007 de 8 de marzo (Boletín de 12 de marzo de 2007)**

	Características
Requisitos de acceso candidatos	Ser funcionario de carrera de un cuerpo docente referido en la LOE (2006). Estar en situación de servicio activo. Antigüedad mínima de cinco años como funcionario en la función pública docente. Tener impartida docencia directa como funcionario de carrera durante un periodo de al menos cinco años en alguna de las enseñanzas de las que ofrece el centro al que se opta. Estar prestando servicios en un centro educativo dependiente de la Consellería. Estar prestando servicios en centros públicos en alguna de las enseñanzas de las que se ofrecen en el centro al que se opta, con una antigüedad de un curso completo. Presentar un proyecto de dirección.
Procedimiento de selección	Concurso de méritos.

*El acceso a la dirección escolar en las comunidades autónomas: un estudio comparado entre Galicia y Euskadi*

Características	
Comisiones de selección	Composición: a) un inspector (presidente), b) tres docentes (un secretario), c) tres miembros del Consejo Escolar (no docentes). Designar suplentes.
Comisiones de selección-funciones	Comprobar que los aspirantes reúnen los requisitos establecidos. Valorar los méritos académicos y profesionales. Valorar los proyectos de dirección. Establecer la puntuación final obtenida por los aspirantes y seleccionar al candidato. Resolver las reclamaciones.
Baremación-puntuación méritos	Anexo I. Obtener al menos 6 puntos en el proyecto de dirección.
Méritos académicos	Anexo I.
Proyecto Dirección	Después de presentar el proyecto, el aspirante puede ser entrevistado. Validez de 12 puntos (total). Hacer referencia a objetivos y a líneas prioritarias de actuación. Debe ser un proyecto específico adaptado a las características del centro.
Formación inicial	Los que no lo superen no podrán ser candidatos. Consistirá en un curso teórico de no menos de 100 horas. Temas: gestión de calidad, planificación, organización, gestión de RR HH, gestión administrativa y presupuestaria, convivencia, igualdad de género, mediación, resolución de conflictos, normativa en materia de centros y de la lengua gallega, alumnado y profesorado, etc. El diseño del curso lo realizará el servicio de formación del profesorado. Una comisión evaluará el programa de formación inicial.
Evaluación dirección	Los evaluados negativamente no podrán ser candidatos después de un periodo de tres años. Las direcciones serán evaluadas al final de su mandato y esto lo realizará una comisión nombrada a tal efecto (Jefatura de Inspección, dos inspectores, dos directores de centro, un funcionario de la delegación provincial). Composición equilibrada de mujeres y hombres en esta comisión.
Duración cargo	Cuatro años.
Renovaciones mandato	Hasta un máximo de tres mandatos. Posteriormente el aspirante puede presentarse si participa de nuevo en el concurso de méritos.
Promoción y méritos	Será retribuido de forma diferenciada y valorado para el acopio de puestos de trabajo en la función pública docente.

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

La elección y nombramientos de órganos unipersonales de gobierno de los centros docentes públicos de la Comunidad Autónoma del País Vasco debe llevarse a cabo de acuerdo a la Ley 1/1993 de 19 de febrero de la Escuela Pública

Vasca. Ésta regula el proceso de selección de candidatos y la composición del Órgano Máximo de Representación (OMR) del centro.

La Orden 2007076, de 29 de marzo de 2007 (BOPV 20-04-2007), concreta el procedimiento de acceso a la dirección escolar para el presente curso.

*Pello Aramendi Jáuregui, Karmele Buján y Juan Carlos Sola Eslava*

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

El OMR está compuesto por los siguientes miembros: director, jefe de estudios, concejal del ayuntamiento, un número determinado de profesores elegidos por el claustro no inferior a un tercio del total de la composición del órgano, un número determinado de padres y madres de alumnos (a partir del primer ciclo de la ESO) elegidos entre los mismos, no inferior al 50% del total de los componentes del órgano, un representante de administración y servicios y el secretario del centro con voz y sin voto. El procedimiento de selección es dirigido por este órgano de manera autónoma.

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

- Podrá presentarse cualquier miembro perteneciente al personal docente del mismo que cuente al menos con un año de permanencia en el centro y tres de experiencia docente (artículo 4).
- La presentación de candidatura se realizará aportando los méritos académicos y profesionales, la identidad del resto de componentes del equipo directivo y el programa de dirección.
- Se constituirá una mesa electoral integrada por dos profesores y dos padres-madres de

alumnos elegidos por y entre los miembros del OMR. Se puede exigir a los aspirantes que presenten su proyecto ante el órgano máximo.

- La selección se realizará mediante sufragio directo y secreto, requiriéndose en la primera vuelta el apoyo de la mayoría absoluta del OMR.
- En segunda vuelta concurrirá solamente la candidatura más votada y requerirá el refrendo del órgano máximo del centro.
- El nombramiento del director es por tres años y debe superar anteriormente un curso de formación para ocupar el cargo.

Como se puede apreciar, Euskadi posee una normativa de selección sensiblemente diferente a la comunidad gallega.

### **Tema de investigación: el acceso a la dirección escolar en las comunidades autónomas de Galicia y Euskadi**

La investigación que se expone a continuación tiene como objetivo analizar el proceso de acceso a la dirección escolar en dos comunidades autónomas del Estado: Galicia y Euskadi. ¿Qué características tienen los procesos de acceso a la dirección escolar en los centros públicos de estas dos comunidades?, ¿qué tendencias y efectos producen las normativas en el acceso de aspirantes a las direcciones de los centros?, ¿qué directrices fomentan las diferentes Administraciones ante la falta de candidatos?, ¿cuáles son las motivaciones para presentar candidatura?, ¿qué dificultades experimentan los profesionales que acceden al cargo? A éstas y otras cuestiones se tratará de dar respuesta en los siguientes apartados del artículo.

#### **Metodología de la investigación**

Analizar con rigor el acceso a la dirección en los centros públicos requiere complementar técnicas y visiones diferentes. La metodología de la investigación ha sido desarrollada en tres

*El acceso a la dirección escolar en las comunidades autónomas: un estudio comparado entre Galicia y Euskadi*

fases: una aproximación al objeto de estudio por medio de entrevistas con profesionales y revisión de la literatura; una parte cuantitativa para recabar tendencias generales y, finalmente, otra cualitativa con el fin de profundizar en los aspectos más relevantes y llevada a cabo mediante grupos de discusión. Por cuestiones de extensión se van a explicitar solamente los resultados de las dos primeras etapas de la investigación.

Para realizar el estudio se distribuyeron 850 encuestas electrónicas entre los directores de centros públicos de educación infantil, primaria y secundaria de las comunidades autónomas anteriormente señaladas. Contestaron al cuestionario 300 profesionales (35,29%).

**TABLA 2. Ámbitos del cuestionario**

Contenido del cuestionario
• Datos de caracterización de la muestra.
• Procedimiento de acceso al cargo.
• Candidaturas presentadas y tendencias.
• Motivaciones de acceso a la dirección escolar.
• Dificultades del proceso selectivo.
• Formación y cohesión del equipo directivo.
• Proyecto de dirección: elaboración, presentación, utilidad, características...
• Principios del procedimiento de selección.
• Aspectos micropolíticos del proceso.
• Tendencias de la Administración educativa.

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

#### Descripción de la muestra

En Galicia y Euskadi las características de la muestra son bastante similares. Como se ha

mencionado anteriormente, han contestado al cuestionario 300 directores. De ellos, 156 pertenecían a la comunidad gallega y 144 a Euskadi. La mayoría de centros consultados son de educación infantil y primaria (58%) e institutos de enseñanza secundaria (42%). El 55% de los centros tienen menos de 400 estudiantes, los medianos (entre 400 y 800 alumnos) representan al 36% de la muestra y los centros grandes (más de 800 estudiantes), al 9% del total.

Respecto a la cohorte de edad de los directores, el 10% de los encuestados de las dos comunidades tiene entre 20 y 39 años, el 51% entre 40 y 49 años, el 34% entre 50 y 59 años y el 5% más de 59 años. En las muestras de Galicia y Euskadi los varones son mayoría.

En relación a los estudios máximos de los directores, los licenciados son mayoría en Galicia (53%) y los diplomados, en Euskadi (54%). La mayoría de los directores de las dos comunidades tienen una antigüedad en cargos de dirección y coordinación de equipos (departamento, ciclo...) de entre cero y cuatro años. El 60% de los directores vascos y gallegos poseen una experiencia docente de más de 20 años.

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

#### Procedimiento de acceso a la dirección

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

- La tendencia mayoritaria es la presentación de una sola candidatura; en Galicia se produce esta máxima en el 58% de los casos y en Euskadi, en el 49%.

- Los centros donde se han presentado dos o más candidaturas representan en Euskadi al 10% de la muestra y en Galicia, al 9%. Los casos de nombramiento extraordinario son más numerosos en Euskadi (36%) que en Galicia (29%). Las razones por las que se produjo este tipo de nombramientos en las direcciones de los centros se deben fundamentalmente a la ausencia de candidatos.

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

- En el procedimiento de selección, la permanencia del director en funciones se produjo en el 50% de los casos en Galicia y en el 43% en Euskadi.
- Fue nombrado un miembro del equipo directivo anterior (jefe de estudios o secretario) en el 13% de los procesos de Galicia y en el 14% de los casos de Euskadi.
- El porcentaje de docentes del centro seleccionados (no pertenecientes al equipo directivo anterior) ha sido el 36% en Galicia y Euskadi.
- En Galicia, la proporción de candidatos nombrados del propio centro representa al 99% y en Euskadi al 93%. Los foráneos son por tanto una minoría que oscila entre el 1% y el 7% en las dos comunidades. La tendencia es algo mayor en Euskadi que en Galicia.

Los motivos principales de la no presentación de candidatura son los siguientes: los escasos incentivos, el exceso de responsabilidad y la existencia de otro candidato con más posibilidades o apoyos para acceder al cargo. Ante la ausencia de candidatos, la mayoría de los directores actualmente en funciones expresaron al claustro su disposición a asumir el cargo y, posteriormente, fueron nombrados por la Administración educativa. Ésta no parece intervenir demasiado en el proceso. La tendencia general es que los poderes públicos se valgan del director en funciones para realizar

“sugerencias” y se actúe de determinada manera. El Consejo Escolar y el OMR son los órganos que generan y coordinan el proceso de selección del nuevo director.

Los centros donde se presentan más candidatos al cargo son de mayor tamaño, los candidatos tienen más edad, existe tendencia a evitar a otros docentes no idóneos, conocen adecuadamente la normativa de acceso, tienen más experiencia en cargos directivos y de coordinación, están más motivados para tomar el relevo y creen que el proyecto de dirección es útil para reflexionar en torno a los retos del centro.

#### Algunas propuestas para mejorar el proceso de selección

Cuando se demanda información a los directores acerca del procedimiento de acceso idóneo, se perciben tendencias diversas: los directores gallegos opinan que el procedimiento de acceso más adecuado es la elección por una comisión (aunque la opción “Consejo Escolar” también tiene un peso específico importante) constituida para tal efecto. En Euskadi, sin embargo, el procedimiento que más satisface a los directores es la selección por parte del Órgano Máximo de Representación (el ente que gestiona el centro, un órgano intermedio entre Consejo Escolar y Asamblea).

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

En los decretos promulgados por las comunidades analizadas se evalúan los méritos profesionales y el proyecto de dirección para acceder al cargo. En la normativa gallega se tiende a valorar en mayor medida los méritos académicos del

*El acceso a la dirección escolar en las comunidades autónomas: un estudio comparado entre Galicia y Euskadi*

aspirante. En Euskadi cada OMR realiza la baremación con entera libertad.

Respecto a las opiniones de los directivos en torno a esta cuestión, los vascos creen que el proyecto de dirección debe ser más valorado que el concurso de méritos. Proponen conceder el 65% de la puntuación total al proyecto y el 35% a los méritos. Los directivos gallegos sugieren valorar los méritos en mayor medida.

Respecto a los principios generales que impulsan los procesos selectivos actuales, los directores de las dos autonomías creen que se valora en mayor medida la permanencia de los directivos actuales, no se incentiva la presentación de nuevas candidaturas y tampoco se concede más autonomía a los centros educativos. El grado de acuerdo es menor cuando se les pregunta si este procedimiento posibilita el acceso de un buen director para el centro. Existen dos tendencias: aproximadamente el 50% está de acuerdo y la otra mitad mantiene una posición contraria. Los directores creen que este modelo es continuista, que no se dan demasiados avances y que existen divergencias en torno al órgano que lo debe seleccionar: unos apuestan por el Consejo

Escolar (o el OMR en Euskadi) y otros por la Comisión Específica.

La mayoría de los directores opina que no se deben fijar límites temporales en lo que respecta a la renovación del cargo. En el caso de ponerlos, los directores piensan que debe oscilar entre 9 y 12 años de permanencia máxima. Creen que el periodo de tiempo idóneo entre la promulgación de vacantes y la selección del director debe ser aproximadamente de tres meses. También existe coincidencia en las dos comunidades respecto al inicio del proceso: la mejor etapa es el segundo trimestre del curso.

**Motivaciones para acceder al cargo**

Respecto a esta cuestión, en ambas comunidades autónomas se produce una constante: los directores otorgan poca importancia a los incentivos personales. Éstos quedan en segundo plano. En la siguiente tabla se reflejan las motivaciones de acceso al cargo de los directores de las dos comunidades. Se especifican por el grado de acuerdo con la propuesta y el orden que ocupa en la escala de preferencias:

**TABLA 3. Motivaciones para acceder al cargo**

Argumentos	Galicia	Euskadi
Deseo de mejora del centro	84% (1º)	94% (1º)
La dirección como reto profesional	81% (2º)	79% (2º)
Interés por temas de dirección, gestión y organización del centro educativo	78% (3º)	73% (3º)
Mantenimiento de la línea actual de trabajo del centro	65% (4º)	66% (4º)
Autonomía para tomar decisiones	54% (5º)	51% (6º)
Demanda-petición expresa de algunos docentes para que se presente al cargo	51% (6º)	56% (5º)
Complemento económico	31% (7º)	24% (10º)
Promoción profesional	29% (8º)	29% (7º)
Intención de evitar un candidato de otro centro	28% (9º)	25% (9º)
Cumplimiento de la legalidad vigente (estar obligado)	24% (10º)	25% (8º)
Consolidación del puesto de trabajo	22% (11º)	18% (12º)
Intención de evitar a un docente del centro no idóneo	19% (12º)	23% (11º)
Prestigio social	15% (13º)	16% (13º)
Impartición de menos horas de clase	11% (14º)	11% (14º)

*Pello Aramendi Jáuregui, Karmele Buján y Juan Carlos Sola Eslava*

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

Una de las muchas expresiones de la existencia del juego micropolítico es la tendencia a evitar la presentación de candidatos no idóneos y de aspirantes de otros centros educativos. Entre el 25% y el 28% de los directores de las dos comunidades autónomas reconocen que existen este tipo de prácticas.

#### La constitución del equipo directivo

Una de las claves del acceso a la dirección de los centros escolares es la constitución del equipo directivo. Es decir, el reclutamiento de los miembros del grupo. Las variables genéricas que más influyen a la hora de seleccionar compañeros de equipo son dos: la competencia profesional y las relaciones interpersonales. La tabla 4 refleja las valoraciones realizadas por los directivos de las dos comunidades autónomas.

Los motivos para seleccionar miembros del equipo directivo son prácticamente idénticos en las dos comunidades. El binomio dedicación a la tarea (capacidad de trabajo, competencia profesional, experiencia previa en cargos directivos...) y relaciones interpersonales (confianza mutua, existencia de ideas comunes, deseo de pertenencia...) son los factores que tienen en consideración los docentes a la hora de seleccionar a los miembros de su equipo.

Los directores opinan que los aspirantes deben presentarse al cargo con el equipo constituido. Sin embargo, creen que la tentativa de "reclutar miembros" es complicada y que se sufren momentos de incertidumbre y desmotivación. Se tiene la sensación de "estar mendigando", "pidiendo favores". La posterior constitución del equipo no parece que afecte demasiado a su cohesión, al compromiso de los miembros ni a los procesos de liderazgo generados en el mismo.

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

**TABLA 4. Características más valoradas por los directores para seleccionar miembros de su equipo**

Factores que hay que tener en consideración en la constitución del equipo directivo		
Razones para seleccionar miembros	Galicia	Euskadi
Capacidad de trabajo	97% (1º)	95% (1º)
Confianza en el compañero	93% (2º)	93% (2º)
Existencia de ideas comunes	92% (3º)	90% (3º)
Competencia profesional	92% (4º)	89% (4º)
Existencia de buenas relaciones entre ambos	91% (5º)	84% (5º)
Anterior colaboración con el compañero	63% (6º)	64% (6º)
Deseo de pertenecer al grupo	58% (7º)	60% (7º)
Evidencia de que el docente seleccionado representa las ideas del claustro	53% (8º)	46% (9º)
Experiencia previa por parte de éste en cargos directivos	51% (9º)	47% (8º)
Conservación del puesto de trabajo	8% (10º)	3% (10º)



*El acceso a la dirección escolar en las comunidades autónomas: un estudio comparado entre Galicia y Euskadi***Dificultades en el ejercicio del cargo**

La fase de acceso y, especialmente, el primer año de ejercicio no suelen ser momentos demasiado cómodos para ellos. Adaptarse a los múltiples cambios que se producen en tan poco tiempo requiere cierta calma. Los directivos de ambas comunidades afirman que los problemas más complejos de resolver en el proceso de acceso al cargo son los que aparecen en la tabla 5. Las tendencias se asemejan bastante. Son similares en variables como la toma de la decisión de presentarse al cargo, la aceptación de la designación, la

preparación del concurso de méritos y la presentación del proyecto de dirección. Existen discrepancias en lo que respecta a la constitución del equipo directivo (muy importante en Euskadi y algo menos en Galicia) y la elaboración del proyecto de dirección (muy importante en Euskadi y poco relevante en Galicia).

Respecto a las dificultades experimentadas en el primer año de ejercicio, se han identificado varios. Casi la mitad de los problemas explicitados en los cuestionarios son de considerable complejidad para los directores.

**TABLA 5. Problemas más comunes en la fase de acceso al cargo**

Problemas	Galicia	Euskadi
Toma de la decisión de presentarse	72% (1º)	70% (1º)
Constitución del equipo directivo	54% (2º)	59% (3º)
Defensa del proyecto de dirección	44% (3º)	49% (5º)
Aceptación de la designación al cargo	42% (4º)	52% (4º)
Elaboración del proyecto de dirección	40% (5º)	70% (2º)
Presentación del proyecto de dirección	37% (6º)	47% (6º)
Preparación del concurso de méritos	22% (7º)	25% (7º)

**TABLA 6. Dificultades en el primer año de ejercicio**

Problemas	Galicia	Euskadi
Gestión del tiempo de trabajo	79% (1º)	83% (1º)
Impulso de la innovación en el centro	72% (2º)	73% (2º)
Tareas administrativas y burocráticas	65% (3º)	70% (3º)
Obtención de la cooperación del profesorado	64% (4º)	62% (4º)
Obtención de la ayuda de los padres y madres	56% (5º)	51% (5º)
Relaciones con el profesorado	53% (6º)	49% (6º)
Introducción de los planteamientos propuestos en el proyecto de dirección	45% (7º)	46% (8º)
Dirección y coordinación de reuniones	42% (8º)	43% (9º)
Relaciones interpersonales en general	41% (9º)	48% (7º)
Gestión de temas de disciplina del alumnado	39% (10º)	34% (12º)
Relaciones con la Administración educativa	37% (11º)	42% (10º)
Relaciones con los padres y madres	34% (12º)	36% (11º)
Relaciones con el personal no docente	32% (13º)	32% (13º)
Coordinación del equipo directivo	23% (14º)	25% (14º)

*Pello Aramendi Jáuregui, Karmele Buján y Juan Carlos Sola Eslava*

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

#### La formación de los directores y de las directoras

Existe cierto acuerdo en cuanto a la capacitación de los profesionales de la dirección. Los directores de las dos comunidades opinan que la formación inicial debe ser obligatoria para los que carecen de experiencia y opcional para los acreditados.

El grado de satisfacción de los directores con los cursos de formación es alto (entre el 75% y 85%) en las dos comunidades. En la misma medida, se estima también que son útiles para el ejercicio de la función directiva. Respecto al grado de preparación sobre temas vinculados con la dirección y gestión del centro, las tendencias son más divergentes (tabla 6).

Existe un nivel de formación entre aceptable y bueno en temáticas como la organización del centro, las relaciones interpersonales, el apoyo al aprendizaje, la gestión de la disciplina de los alumnos, los procesos de comunicación con los diferentes estamentos e instituciones, la asesoría a los docentes, la toma de decisiones y la dirección y coordinación de reuniones de trabajo.

Existe cierto consenso en las dos comunidades autónomas en relación a los temas prioritarios en la formación de los directivos: evaluación de

**TABLA 7. Preparación en temas relacionados con la dirección escolar**

Nivel de formación en temas vinculados a la dirección escolar		
Temáticas	Galicia	Euskadi
Organización general del centro	83% (1º)	80% (1º)
Relaciones interpersonales	82% (2º)	76% (2º)
Temas de apoyo al aprendizaje de los alumnos	82% (3º)	76% (3º)
Planificación institucional	72% (4º)	68% (8º)
Gestión de la disciplina del alumnado	72% (5º)	69% (5º)
Procesos de comunicación	69% (6º)	70% (4º)
Asesoría a los docentes	69% (7º)	68% (6º)
Procesos de toma de decisiones	68% (8º)	68% (7º)
Dirección y coordinación de reuniones	64% (9º)	64% (9º)
Intervención en situaciones de conflicto de intereses entre docentes, padres, Administración...	63% (10º)	58% (14º)
Imagen y proyección exterior del centro	63% (11º)	62% (11º)
Realización de tareas administrativas	62% (12º)	64% (10º)
Procesos de innovación y cambio	60% (13º)	59% (13º)
Legislación escolar	58% (14º)	61% (12º)
Gestión del tiempo para el desempeño del cargo	56% (15º)	55% (15º)
Organización de los servicios escolares (comedor, transporte...)	55% (16º)	46% (16º)
Evaluación de programas y centros educativos	45% (17º)	43% (17º)

programas y centros educativos, organización de servicios del centro (comedor y autobús...), gestión del tiempo de trabajo para el desempeño del cargo, legislación escolar, procesos de innovación y cambio, tareas administrativas, proyección exterior del centro y la gestión de conflictos entre padres-madres, docentes y Administración educativa.

## Conclusiones

La investigación comparada realizada en ambas comunidades autónomas expresa tendencias muy similares a pesar de las diferencias en su legislación. Entre las conclusiones que se pueden extraer del estudio se pueden destacar las siguientes:

- En cuanto a las similitudes se pueden subrayar los motivos para acceder al cargo, las problemáticas de acceso y del primer año de ejercicio, los criterios a la hora de seleccionar a los miembros del equipo directivo y las necesidades formativas.
- Respecto a las características del acceso en ambas comunidades, la tendencia mayoritaria es la presentación de candidatura única. Los casos de nombramiento extraordinario (por falta de candidatos) son más numerosos en Euskadi que en Galicia. Cuando se presentan dos o más candidatos, en la gran mayoría de los procesos de selección, se nombra a un director del propio centro. En Euskadi existe mayor inclinación a nombrar a directivos foráneos que en Galicia. El proceso de selección debería otorgar más importancia al proyecto de dirección que a los méritos académicos y profesionales de los aspirantes. El ente más adecuado para seleccionar directores es una comisión específica (Galicia) o el Órgano Máximo de Representación (Euskadi).
- Los motivos para acceder al cargo son el deseo de mejora del centro, el reto

profesional, el interés por temas organizativos, la autonomía para tomar decisiones y la petición expresa de algunos compañeros para presentarse al cargo.

- La constitución del equipo directivo es un proceso complejo. Se seleccionan compañeros de dirección que sean competentes a nivel profesional, posean capacidad de trabajo, compartan ideas comunes, hayan trabajado anteriormente juntos en algún proyecto y que mantengan buenas relaciones.
- Los problemas surgidos al acceder al cargo han sido los siguientes: tomar la decisión de presentarse y elaborar el proyecto de dirección y constitución del equipo directivo. El primer año en el cargo se experimentan dificultades como la gestión del tiempo de trabajo, el abordaje de la innovación, la burocracia existente en el centro, lograr la implicación de la comunidad educativa y llevar a cabo las propuestas del proyecto de dirección.
- Los directores consideran que sus necesidades formativas más urgentes tienen relación con los siguientes temas: evaluación de programas y centros educativos, organización de servicios (autobús, comedor, extraescolares...), gestión del tiempo, legislación educativa, innovación del centro, proyección social de la institución y resolución de conflictos.

Ser director no atrae demasiado. Las diferentes Administraciones no han logrado paliar la falta de interés hacia la dirección escolar. La situación de las direcciones en los centros públicos es preocupante. Los centros escolares no pueden funcionar adecuadamente con la tercera parte de sus directivos obligados a permanecer en el cargo. Se necesitan profesionales motivados, dispuestos a asumir retos y responsabilidades. Para lograrlo, es necesario mejorar las condiciones laborales y el reconocimiento económico y profesional de los directivos.

*Pello Aramendi Jáuregui, Karmele Buján y Juan Carlos Sola Eslava*

## Referencias bibliográficas

- ARAMENDI P. (2000). *Técnicas directivas I*. San Sebastián: Erein.
- ARAMENDI, P. (2005). *Organizaciones socioeducativas y competencias profesionales*. San Sebastián: Universidad del País Vasco.
- BUJÁN, K. Y ARAMENDI, P. (2005). *Organización escolar*. Bilbao: Universidad Vasca de Verano.
- DECRETO 29/2007, de 8 de marzo, número 50 de la Consellería de Ecuación de la Xunta de Galicia, Diario Oficial de Galicia (12 de marzo de 2007).
- LEY ORGÁNICA 8/1985, de 3 de julio, reguladora del derecho a la educación (BOE 4 de julio).
- LEY 1/1993, de 19 de febrero, de la Escuela Pública Vasca (BOPV 25 de febrero).
- LEY ORGÁNICA 1/1990, de 3 de octubre, de ordenación del sistema educativo (BOE 4 de octubre).
- LEY ORGÁNICA 9/1995, de 20 de noviembre, de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros (BOE 21 de noviembre).
- LEY ORGÁNICA 10/2002, de 23 de diciembre, de calidad de la educación (BOE 24 de diciembre de 2002).
- LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de educación (BOE 106, 4 de mayo).
- ORDEN 29 de marzo 2007 del Departamento de Educación del Gobierno Vasco, BOPV, número 2007076 y publicada el 20 de abril 2007.
- OYARZÁBAL, J. R. (2000). El tiempo escolar, el tiempo paraescolar y el tiempo extraescolar. Tres momentos para una sola preetensión: educar, *Organización y Gestión Educativa*, 1: 12-16.
- REAL DECRETO 819/1993, de 28 de mayo, Reglamento Orgánico de las escuelas de educación infantil y de los colegios de educación primaria (BOE 146, 19 de junio de 1993).
- REAL DECRETO 929/1993, de 18 de junio, Reglamento Orgánico de los institutos de educación secundaria (BOE 166, 13 de julio de 1993).
- SOLA, J. C. (1999). El proyecto de dirección, *Tantak*, 22: 21-39.

## Abstract

### **The access to the school management in the autonomous communities: a study compared between Galicia and Basque Country**

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

**Key words:** *Shools management, Recruitment process, Training, Management project, Management team, Group cohesion, Leadership, Educational organisation and management.*

## **Perfil profesional de los autores**

### **Pello Aramendi Jáuregui**

Es profesor titular de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad del País Vasco. Imparte la asignatura de Organización y Gestión de Centros Educativos. Su trabajo de investigación está orientado a temas vinculados a la organización, la evaluación, la dirección de centros educativos y la calidad de la enseñanza. En este último periodo se dedica fundamentalmente a analizar el proceso de acceso a la dirección escolar en Francia y los fenómenos vinculados al liderazgo y a la innovación educativa.

Correo electrónico de contacto: pello.aramendi@ehu.es

### **Juan Carlos Sola Eslava**

Es profesor titular de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad del País Vasco. Imparte asignaturas relacionadas con el currículum y las tecnologías de la información y de la comunicación. Ha trabajado en temas vinculados con el estrés en la dirección, en los factores impulsores y en las resistencias al cambio en la educación. La línea de trabajo que sigue actualmente es la configuración de redes de colaboración entre las direcciones de los centros educativos.

Correo electrónico de contacto: juancarlos.sola@ehu.es

### **Karmele Buján Vidales**

Es profesora titular de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad del País Vasco. Imparte la asignatura de Organización, Gestión y Dirección de Centros Educativos. Ha analizado temas relacionados con la formación de directivos —tanto de la educación formal como de la no formal—, con la identificación, el desarrollo y evaluación de competencias en los equipos directivos de centros de enseñanza obligatoria de California (EE UU) y Euskadi.

Correo electrónico de contacto: karmele.bujan@ehu.es

