

ESTUDIO CRÍTICO DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN ESPAÑA

por Óscar SÁENZ BARRIO
Universidad de Granada

Santiago DEBÓN LAMARQUE
Universidad de Jaén

1. Introducción

En 1995 publicábamos un trabajo que, con el título de «*Teorías sobre el deterioro de la dirección escolar*» (Saénz y Debón, 1995), considerábamos una aportación inédita al conocimiento de un fenómeno extraordinariamente preocupante y distorsionante del sistema educativo español: el deterioro de la función directiva.

A nadie se le oculta la situación de crisis y el proceso de deterioro constante y grave que ha sufrido y está sufriendo el modelo de dirección vigente en estos momentos en España. Así se desprende de los sucesivos informes del Consejo Escolar del Estado, de las declaraciones programáticas del MEC (1994) y de diversos trabajos e investigaciones (Álvarez, 1991; Bernal y Jiménez, 1992; Lorenzo, 1994; Baz, Bardisa y García, 1994; Gairín, 1995; Gimeno, 1995; Villa y otros, 1998; Sáenz y Debón, 1998, etc.).

Observamos, pues, que la situación de la dirección escolar es tan alarmante, que lo que denominamos *deterioro de la dirección* es ya una expresión cotidiana. Así las cosas, habría que empezar recordando qué entendemos por dicha expresión. Si nos fijamos en los «resultados» habría que definir el deterioro en función de estados terminales, tales como el abandono de cargos directivos, la falta de candidatos a Director, falta de autoridad, depresión y estrés de los Directores, la asfixia burocrática, la impreparación técnica, la soledad decisonal, la falta de recursos, el control político, etc. Todos ello se asocia frecuentemente con la disfun-

ción directiva. Sin embargo es mucho más prometedor el enfoque «procesual». Desde esta visión, la característica fundamental de la destrucción funcional de la dirección sería «una reducción de la capacidad de respuesta eficaz cuando alguno de los elementos del sistema ecológico escolar sufre un desequilibrio» (Sáenz y Debón, 1995: 195).

Diagnosticar las causas de los desajustes y problemas y los factores por los que se produce dicha destrucción es una consecuencia lógica de la misma, y el único procedimiento para afrontar soluciones desde la racionalidad y no desde la mera intuición o arbitrariedad.

Mediante el siguiente estudio confirmamos empíricamente el alto grado de deterioro de la dirección escolar y «la teoría de la acumulación de errores», a la que definíamos así: «la acumulación progresiva de agentes destructivos sin corrección o control conduce a la disolución de la función directiva escolar» (*ibidem*: 200).

2. Presentación de la investigación

2.1. Objetivo

Estudiar y analizar los factores de deterioro de la dirección escolar a partir de la información directa y experimentada de Directores y ex-Directores escolares, y confirmar alguna de las teorías formuladas en 1995.

2.2. Metodología

Se ha utilizado una metodología basada en el análisis de datos aportados por las respuestas a un cuestionario elaborado al efecto. La investigación tiene en un primer momento un carácter descriptivo de la situación de deterioro de la dirección escolar, para establecer, a partir de su conocimiento, un conjunto de implicaciones sobre las estrategias a tomar para mejorar la función directiva. Por supuesto se intenta comprender e interpretar, pero también convalidar en la realidad la capacidad explicativa de nuestras teorías de «la acumulación de errores» y del «error catastrófico», en lo que se viene llamando proceso de deterioro de la dirección.

2.3. Muestra

El cuestionario denominado «Factores de estabilidad/deterioro de la dirección escolar» (FEDDE, en adelante) se distribuyó a 100 Directores escolares que ejercen el cargo en la actualidad y a 100 ex-Directores que ejercieron el cargo y que actualmente desempeñan la función docente u otro cargo directivo que no sea el de Director. Todos ellos de centros públicos de Educación Preescolar/Infantil y EGB/Primaria de la provincia de Ján. La selección de los sujetos se realizó mediante un muestreo

ponderado en función de una serie de criterios —1) tipo de centro 2) localidad 3) sexo 4) edad 5) experiencia en el cargo 6) cargo activo o no 7) forma de acceso a la dirección— que se han utilizado como variables independientes en el análisis.

A la solicitud respondieron 130 sujetos, 70 Directores y 60 ex-Directores. Teniendo en cuenta que en la provincia de Jaén hay 224 centros y que la extensión mínima de una muestra para una población de ese tamaño con un error inferior a $\pm 10\%$ y con un nivel de significación del 5% es de $n=N/[e^2(N-1)+1]=69$, los sujetos que respondieron a la investigación son una muestra representativa del conjunto de población que componen los Directores y ex-Directores de los centros públicos de la provincia con un error inferior al establecido y a un nivel de confianza del 95%.

De los 70 Directores encuestados 6 pertenecen a centros de menos de 8 unidades (8,6%), 16 a centros de 8 ó más unidades y menos de 16 (22,9%) y 48 a centros de 16 ó más unidades (68,6%). De los 60 ex-Directores 4 pertenecen a centros pequeños (6,7%), 13 a centros medianos (21,7%) y 43 a centros grandes (71,7%). Dichos centros se encuentran fundamentalmente en poblaciones entre 2.000 y 10.000 habitantes (37,7%) o con más de 10.000 (23,1%); estando situados en la capital un 18,4%. La edad de la mayor parte de la muestra se encuentra en los intervalos comprendidos entre 41 a 50 años (46,9%) y 31 a 40 (28,5%) lo que indica edad de plena madurez profesional e imprime mayor valor a sus respuestas. Su experiencia en el cargo varía entre aquellos que lo han ejercido durante más de 10 años (el 29,2%) hasta aquellos que sólo lo han ejercido uno o dos (17,7%). Cabe destacar el elevado número de Directores que repiten puesto (el 83,4%) —por gusto, compromiso o presión institucional—, siendo escasos los profesores que acceden a la Dirección a partir de otro cargo directivo —sólo 26 de los 70 Directores—. La mayoría de los encuestados son varones (77,7%), dato significativo puesto que en general es el elemento femenino el que predomina en la población docente de EGB (datos del CIDE, 1991). Esta aparente contradicción es estudiada por Bardisa (1996) concluyendo que tanto la cultura tradicional de los centros como su condición de doble trabajadora —en el hogar y en el trabajo— incita a la mujer a desempeñar en menor medida funciones directivas. Respecto a su elección, 36 Directores lo han sido por el Consejo Escolar (51%), mientras que 34 lo han sido por la Administración (48,6%), en tanto que los ex-Directores han sido elegidos en alguna ocasión por el Consejo Escolar (58,3%), por nombramiento directo de la Administración (68,3%) o mediante otro sistema —oposición, méritos...— (13,3%).

2.4. Cuestionario

El diseño del cuestionario FEDDE viene conformado por dos mar-

cos referenciales: 1) las investigaciones más recientes sobre los problemas de la dirección escolar, y 2) el marco teórico derivado de la revisión de la legislación. No obstante el cuestionario no es una adaptación o validación de otros instrumentos, sino que es absolutamente inédito, aunque respaldado por los conocimientos derivados de los marcos referenciales.

En el aspecto que nos ocupa el cuestionario consta de dos partes. La primera referida a los *datos generales de «posición» y de caracterización*: datos de codificación del centro, número de unidades y situación, y a los *datos relativos a la variable personal*, el género, la edad y un conjunto de variables de naturaleza profesional asociadas con la situación administrativa y con la experiencia en cargos directivos y docentes, que confieren un perfil muy determinado a quienes ejercen o han ejercido la dirección. La segunda parte analiza las *causas generales del deterioro de la dirección*, tanto las de carácter exógeno como endógeno, especificando también el grupo de factores que determinan el mismo (político-administrativos, internos al centro, relativos a la persona, sociales próximos). Terminamos con una valoración global del grado de deterioro de la dirección escolar en España.

Dadas las coordenadas de nuestro estudio, y conscientes de las dificultades y limitaciones de diversa naturaleza que podrían albergar procedimientos estadísticos de validación, se procedió por una doble vía: la conocida como «estrategia cualitativa de contraste» y la que Lather (1986: 271) llama «facial»:

- a) Se elaboró un boceto inicial que fue sometido a la consideración de personas de reconocido prestigio en el ámbito de la organización y dirección escolar y, también, del tratamiento estadístico e informático.
- b) Sesión conjunta con Directores y ex-Directores escolares, en la que se tuvo una sesión de discusión sobre cada uno de los ítems.

Cruzados ambos procesos y tras las entrevistas mantenidas y las observaciones formuladas, se procedió a reafirmar la validez de algunos ítems y a reformular otros.

3. Descripción y discusión de los hallazgos: la confirmación de las teorías del deterioro

A continuación exponemos y analizamos las tablas resultantes del vaciado y tratamiento estadístico de los datos obtenidos del cuestionario FEDDE.

Ítem: Ordene del 1.º al 9.º los factores ENDÓGENOS determinantes del deterioro de la dirección

TABLA N.º 1

* R: RANGO ** I: Los números expresan índices que pueden oscilar entre 1 (máxima frecuencia y valoración en la selección del factor) y 9 (mínima frecuencia).	DIR+EXDIR n=130	
	R *	I **
Endogamia (ser siempre los mismos)	6º	5,75
Referidos al propio funcionamiento de la dirección (tensiones...)	1º	2,52
Agentes radicales (descontentos, activistas...)	2º	3,30
Inestabilidad de la dirección al ser un cargo no permanente	4º	4,87
Cambios de centro del profesorado	7º	6,19
Déficit en la formación de Directores/as	3º	4,01
Apatía y desinterés de los Directores/as	9º	6,96
Desgaste producido por los años en el poder	5º	5,27
La escasa retribución económica por ser Director/a	8º	6,35

El análisis de los datos que nos proporciona la tabla n.º 1 son extraordinariamente significativos. Entre los factores endógenos determinantes del deterioro de la dirección figura en primer lugar «la erosión producida por el propio funcionamiento de la dirección». Ya hemos recogido en otro lugar (Sáenz y Debón, 1995) algunos mecanismos de regulación para reducir los procesos potencialmente destructivos dentro del sistema, como la «*variación compensatoria*» de Cancian (1966) o el «*Síndrome General de Adaptación*» que describió Hans Selye a nivel orgánico, y que explica igualmente las reacciones institucionales a la tensión. Pero cuando el valor de los elementos hostiles rompe el equilibrio homeostático la tendencia a la conservación y estabilidad del sistema desaparece. Este permanente estado de aprestación para resolver problemas (lo que los Directores llaman «*estar en tensión constante*») es lo que ha elevado a este factor al primer lugar de los factores desorganizativos.

«La presencia de agentes radicales» ocupa el segundo lugar. El negativismo, el bloqueo sistemático, la crítica obstructiva, la contumacia en la oposición a cualquier tipo de iniciativa, son las armas de lo que podemos llamar «*virus patógeno*» para la dirección. Si comparamos este enunciado con el que ocupa el número siete de los factores exógenos (ver tabla n.º 2) cabe colegir que los Directores no temen tanto a activistas y críticos externos (APAs, Sindicatos, Partidos Políticos, Administración Local, Inspección, etc.) cuanto a los internos, es decir, elementos erosivos que actúan desde dentro del propio Claustro. Pero mientras que en la sociedad, la crítica sistemática, los obstáculos gratuitos, las intenciones sesgadas de los automarginados o los hipercríticos, pueden ser neutralizadas por la mayoría, en los pequeños grupos —como lo es un centro docente— los extremistas, fundamentalistas o cerriles no son asimilables, sino enormemente peligrosos por su poder destructivo.

Es interesante destacar cómo los mismos Directores y ex-Directores elevan hasta el rango tercero su «deficiente preparación para el cargo» como una causa relevante del deterioro. Mientras que los dos primeros factores son difíciles de combatir, no así éste. Bastaría con una profesionalización de los Directores, mediante una capacitación técnica previa y durante el ejercicio, regulada con seriedad. Los cursillos, conferencias, reuniones, etc., son acciones de cortísimo alcance.

Relacionado con la profesionalización de la dirección está el que los Directores consideren «la inestabilidad de la dirección al ser un cargo no permanente» como cuarto factor determinante de deterioro. Quiere decir esto que un período corto de tiempo para su ejercicio puede ser un período inadecuado en cuanto que precisa, relacionándolo con el factor anterior, una especie de «puesta al día» en el cargo. La fatiga en el desempeño de la función —elegida en quinto lugar—, a pesar de que su ejercicio resulte laboralmente tensionador o estresante, no parece que sea un motivo suficiente para que se reclame una reducción del mandato, sino todo lo contrario.

Los dos últimos lugares los ocupan factores que afectan sobre todo a cuestiones de «imagen», y ocupan un lugar secundario. Un Director está dispuesto a reconocer que no está suficientemente preparado o que los años de ejercicio le han desgastado, pero de ninguna manera que el deterioro de la dirección o su desmoronamiento se deba a una falta de retribución adecuada, a desinterés o indolencia; y ello porque «apatía y desinterés» afecta a la responsabilidad/cumplimiento del deber, y la «escasa retribución» porque alteraría esa imagen de altruismo, entrega, generosidad, que los Directores suelen aducir para aceptar o no abandonar el cargo.

Ítem: Ordene del 1
deterioro de la dirección

determinantes del

	DIR+EXDIR n=130	
	R *	I **
Comisiones de control (Consejo Escolar, Claustro...)	6°	5,04
Intervencionismo municipal	9°	7,65
Intervencionismo de grupos sociales críticos	7°	5,50
Intervención exagerada y no profesional de los padres	3°	4,11
"Participación" no bien definida	2°	4,04
Falta de apoyo de la Administración	1°	3,20
Falta de apoyo del profesorado del centro	5°	4,40
Colisión entre objetivos oficiales y demandas familiares y sociales	4°	4,20
Las condiciones materiales del centro.	8°	5,90

Entre los factores exógenos no es sorprendente que sitúen a la Administración como causa principal del deterioro, sobre todo por su falta de apoyo. Los Directores señalan de forma contundente su vivencia de soledad en la toma de decisiones y asunción de responsabilidades, que no son compartidas ni por la Administración (léase Delegación, Inspección) ni por sus compañeros (5.º lugar) sino que son exclusivas y personalizadas en una persona singular con nombres y apellidos: el Señor Director, «*que para eso le pagan*» según expresión generalizada entre sus propios colegas. De esta suerte, el Director vive la esquizofrenia de ser un representante de la Administración, pero que carece de su apoyo, y de ser un valedor de la reivindicaciones de sus compañeros, pero de los que espera escasa colaboración.

Los lugares 2.º y 3.º de este grupo lo ocupan dos factores estrechamente relacionados: a) un concepto de «participación» en la gestión de los centros no bien definido que conduce a b) una intervención exagerada de los padres en asuntos para los que no son en absoluto competentes, por

cuyos errores están exentos de responsabilidad, pero de los que responde indebidamente el Director. El que la falta de apoyo por parte de la Administración y los problemas creados por el omnímodo poder, que un vago concepto de participación concede a los padres, sean percibidos como las mayores amenazas reales de carácter exógeno, contrasta con los factores relegados a los tres últimos lugares: grupos sociales críticos (probablemente Sindicatos, Partidos Políticos, algún grupo de padres), las condiciones materiales del centro y el intervencionismo municipal. Ante éstos el Director puede reaccionar con habilidad, sin excesivo desgaste; ante aquéllos las heridas son más graves y dolorosas.

La investigación realizada por López Urquizar y Sola (1996) en Granada llega a resultados absolutamente coincidentes: el 100% de los Directores preguntados señala como grave problema «la falta de apoyo por parte de la Administración», así como otros que pueden englobarse en lo que nosotros hemos llamado «factores internos al propio funcionamiento de la dirección», como falta de tiempo o exceso de burocracia. Le sigue con un 90% y un 80% de coincidencia «la falta de autonomía» y la «limitación para la toma de decisiones», que equivaldría a lo que nosotros hemos denominado «intervención exagerada y no profesional de los padres» o «las comisiones de control» (Consejos Escolares, Claustro...). No hay pues duda de que los análisis coinciden en la descripción de los males, y los interesados en valorarlos de manera uniforme.

Ítem: Ordene del 1.º al 5.º los siguientes factores POLÍTICO-ADMINISTRATIVOS determinantes del deterioro de la dirección

TABLA N.º 3

* R: RANGO ** I: Los números expresan índices que pueden oscilar entre 1 (máxima frecuencia y valoración en la selección del factor) y 5 (mínima frecuencia).	DIR+EXDIR n=130	
	R *	I **
El modo de acceso a la dirección	2º	2,33
Las funciones o tareas que asigna la Administración al Director	1º	2,16
La dualidad como representante de la Administración y de la Comunidad Escolar	3º	2,56
El período de tiempo (3 años -LODE- o 4 años -LOPEGCED-) por el que se es elegido Director/a	4º	3,80
El carácter reversible del cargo (volver a ser docente)	5º	3,93

Los datos de esta tabla son claros. Hay tres factores político-administrativos que los Directores y ex-Directores consideran claves en el deterioro de la dirección: 1.º las funciones o tareas, 2.º el modo de acceso, y 3.º la dualidad como representante de la Administración y la Comunidad Escolar. Todos ellos con índices muy parecidos (2,16 el de mayor frecuencia y 2,56 el de menor). Es evidente que el tema de las funciones y el de la elección del Director preocupan claramente.

Respecto a las «funciones» los encuestados opinan que son escasas, tanto porque son puramente representativas y formales, como por la falta de autoridad para llevarlas a cabo. Otras investigaciones confirman esta cuestión (López Urquizar y Sola, 1996; Gimeno, 1995). En el trabajo de Gairín (1995) la «falta de clarificación de funciones-tareas» aparece valorada con un alto rango entre los problemas de actuación de los centros. La propia Administración ha reconocido su insuficiencia y ha procedido a incrementarlas en la LOPEGCED.

Respecto al «sistema de elección», la preocupación que sienten los Directores por el procedimiento introducido por la LODE es una constante en todas las investigaciones, y la nuestra no es una excepción. Es evidente y lo demuestra la falta de candidatos a la dirección.

Respecto a la «dualidad» como representantes de dos sectores tan diferentes como la Administración y la Comunidad Escolar hay estudios muy serios (Bernal y Jiménez, 1992) que demuestran la dificultad de esa situación.

Ítem: Ordened del 1.º al 5.º los siguientes factores INTERNOS AL CENTRO determinantes del deterioro de la dirección

TABLA N.º 4

* R: RANGO ** I: Los números expresan índices que pueden oscilar entre 1 (máxima frecuencia y valoración en la selección del factor) y 5 (mínima frecuencia).	DIR+EXDIR n=130	
	R *	I **
Falta de personal auxiliar	1º	2,38
Carencia de material, servicios, instalaciones	2º	2,49
Falta de espacios	4º	3,34
Falta de funcionalidad de los espacios	5º	3,86
Presupuesto insuficiente	3º	2,91

El «tiempo en el cargo» es relegado a uno de los últimos lugares entre los factores «político-administrativos», y es que los encuestados consideran como suficiente el período de cuatro años para llevar a cabo un trabajo productivo y adecuado.

Los valores que aporta esta tabla están más agrupados que en la anterior, no existiendo unas diferencias tan grandes entre unos factores y otros. No obstante, la «falta de personal auxiliar» (elegida en 1.º lugar) viene siendo una reivindicación habitual de los Directores escolares. Igual ocurre con la «carencia de material, servicios e instalaciones» (elegida en 2.º lugar). La «falta de espacios» y la «falta de funcionalidad de los espacios» son aspectos que aparecen en los últimos lugares entre estos factores que hemos denominado «internos al centro». Son dos factores poco determinantes del deterioro de la dirección, y parece ser que elegidos por Directores que ejercen sus funciones en centros antiguos o pequeños. En principio, los Directores y ex-Directores que ejercen o han ejercido su función en centros grandes valoran todavía menos estos dos factores, pues disponen de más espacios en el centro. La «falta de funcionalidad de los espacios» (elegida en 5.º lugar) se ha superado en muchos centros con la buena voluntad de los que allí conviven y con un poco de imaginación, según confesión directa en las entrevistas presenciales.

Ítem. Ordene del 1.º al 5.º los siguientes factores RELATIVOS A LA PERSONA determinantes del deterioro de la dirección

TABLA N.º 5

* R: RANGO ** I: Los números expresan índices que pueden oscilar entre 1 (máxima frecuencia y valoración en la selección del factor) y 5 (mínima frecuencia).	DIR+EXDIR n=130	
	R *	I **
Falta de preparación y formación previa específica para la dirección	2º	2,62
Falta de preparación y formación durante el ejercicio de la dirección	4º	3,08
La necesidad de un talante o personalidad específica para ser Director/a	1º	2,57
La falta de consideración social de la figura del Director/a	5º	3,63
La falta de consideración por parte de sus propios compañeros	3º	3,10

Estos factores están también bastante agrupados. No obstante es elegido en 1.º lugar «la necesidad de un talante o personalidad específica para ser Director/a», y es que reconocen claramente que Director no puede ser cualquiera. Es necesario ejercer un liderazgo claro, y por tanto tener capacidad de mando y de decisión: «saber dar órdenes».

Es evidente que la posibilidad de «llegar al cargo sin una formación previa específica», es motivo de preocupación y lo consideran factor claro de deterioro. Es claro que les preocupa más la formación del que llega, que la del que ya ejerce el cargo, es decir, la formación previa que la que sería deseable durante el ejercicio (elegida ésta en cuarto lugar).

«La consideración por parte de sus compañeros» es elegida en 3.º lugar, y, como estamos viendo, la colaboración y la estima de los Claustros, o por lo menos de parte de los Claustros, es uno de los aspectos que más preocupa a los Directores. Y es que sus compañeros, los que trabajan a su lado le conocen y, en muchas ocasiones, le hacen sentirse solo y poco considerado. En el ítem siguiente insisten en lo mismo. Curiosamente «la falta de consideración social» (elegida en 5.º lugar) les preocupa mucho menos, no se sienten presionados por esto, quizás por resultarles más lejana, y quizás también por estar acostumbrados a que la labor docente no sea en ocasiones reconocida y, junto a ella tampoco la función directiva, pues en general la sociedad no distingue excesivamente la una de la otra: en los centros educativos, todos son maestros, los de las aulas y los de los despachos.

Ítem: Ordene del 1.º al 5.º los siguientes factores SOCIALES PRÓXIMOS determinantes del deterioro de la dirección

TABLA N.º 6

* R: RANGO ** I: Los números expresan índices que pueden oscilar entre 1 (máxima frecuencia y valoración en la selección del factor) y 5 (mínima frecuencia).	DIR+EXDIR n=130	
	R *	I **
La relación con los profesores		1,54
La relación con los padres	2º	2,28
La relación con los alumnos	5º	4,22
La relación con el Consejo Escolar	3º	3,10
La relación con otras fuerzas sociales (Sindicatos, Ayuntamiento...)	4	3,84

En este ítem sí hay grandes diferencias entre unos factores y otros.

Los Directores siguen insistiendo en lo mismo; lo que más les obsesiona e imputan como causa de deterioro de la dirección es «la relación con los profesores» (1.º lugar) y «la relación con los padres» (2.º lugar). Estos dos aspectos están siendo confirmados a lo largo de todo el cuestionario. Les sigue causando irritación, el bloqueo sistemático, la crítica irreflexiva, la oposición a todo, etc., ejercida por algunos profesores (lo que antes hemos denominado «agentes radicales» —descontentos, activistas...—). Igualmente «las relaciones con los padres» son consideradas como factor destructivo de la dirección, por culpa, como ya hemos visto, de un concepto de «participación» no bien definido.

La relación con el Consejo Escolar les preocupa menos. Y es que al ser un órgano de representación, en el que se toman las decisiones por votación, y en el que participan además alumnos y otro personal del centro, la tensión se diluye, y, quizás, no se «note» tanto el problema de relaciones.

Como viene siendo habitual, «la relación con otras fuerzas sociales» inquieta menos a los Directores, al igual que «la relación con los alumnos» (elegida en 5.º lugar y con el índice menor de todos los factores definidos).

TABLA N.º 7

	DIR+EXDIR		DIR		EXDIR	
	F	%	F	%	F	%
Factores POLÍTICO-ADMINISTRATIVOS	70	53,8	42	60,0	28	46,7
Factores INTERNOS AL CENTRO	30	23,1	18	25,7	12	20,0
Factores RELATIVOS A LA PERSONA	16	12,3	6	8,6	10	16,7
Factores SOCIALES PRÓXIMOS	14	10,8	4	5,7	10	16,7
TOTAL	130	100,0	70	100,0	60	100,0

Parece bastante evidente que el factor que más obsesiona a la muestra encuestada, y que consideran más negativo en el deterioro de la dirección, es el referido a las cuestiones político-administrativas, aunque sea más acusado en los Directores que en los ex-Directores. La razón parece bastante simple; los Directores viven día a día las relaciones ---con frecuencia difíciles--- con la Administración, en cambio en los ex-Directores la memoria selectiva sólo retiene los aspectos menos ingratos de su tarea, mientras que los más desagradables son confiados a la zona oscura del subconsciente. Afortunadamente es un fenómeno generalizado que permite al hombre seguir viviendo sin arrastrar permanentemente los acontecimientos ingratos, dolorosos, «estresantes» de su existencia.

Merece destacarse que el segundo lugar, y a distancia, lo ocupan factores que hacen referencia a carencias materiales, mientras que los relativos a sí mismos o al entorno social son percibidos como menos determinantes del deterioro. Al fin y al cabo, la Administración es algo difuso y está lejos; los elementos materiales no se quejan. A ambos se les puede echar la culpa. Pero de ninguna manera a sí mismos o a su entorno social (compañeros, alumnos, padres...) con quienes tienen que convivir día a día. Este aspecto está más acentuado en Directores que en ex-Directores, y es que la lejanía del cargo permite en mayor medida descargar la culpa del deterioro en factores cercanos relativos a la persona.

Ítem: En resumen, el grado de deterioro con el que usted ve el ejercicio de la dirección en España es:

TABLA N.º 8

Chi cuadrado=1,12 G.l.=3 Prob:>0,750	DIR+EXDIR		DIR		EXDIR	
	F	%	F	%	F	%
Alto	64	49,2	37	52,9	27	45,0
Bastante alto	44	33,8	22	31,4	22	36,7
Bajo	20	15,4	10	14,3	10	16,7
Muy bajo	2	1,5	1	1,4	1	1,7
TOTAL	130	100,0	70	100,0	60	100,0

Después de explorar los factores endógenos y exógenos del deterioro, inexcusablemente debíamos preguntarnos por la incidencia que estas percepciones tienen sobre el grado de deterioro. Los datos son evidentes y no dejan margen a la duda. Casi la mitad de los que ejercen o han ejercido la función directiva estiman que la dirección escolar está sometida a un grado de destrucción ALTO, proporción que se eleva casi a más de las tres cuartas partes del colectivo si le añadimos quienes opinan que presenta un grado de deterioro superior a la media. Solamente un 17% estiman que su estado de salud es aceptable.

Transcribimos parte de una nota, entregada junto al cuestionario contestado, que describe el sentimiento de muchos Directores actualmente:

«Estimados señores: les adjunto la encuesta que me entregaron... Tal vez el cansancio de los muchos años de Director refleje un aspecto negativo, pero las conversaciones con compañeros reflejan un estado de decepción. Creo que se debe potenciar esta figura en crisis».

Pero ¿existe discrepancia entre las opiniones manifestadas por los Directores y los ex-Directores? Una prueba de Chi cuadrado permite concluir que no existen diferencias significativas entre ambos grupos a un nivel altísimo de confianza. Una probabilidad tan alta obliga a aceptar la hipótesis de nulidad o independencia entre ambas variables. Esto quiere decir que la afectación de la dirección es un estado objetivo, y no conjetural o fingido, puesto que quienes la abandonaron siguen percibiéndola con un alto nivel de degradación a pesar de que el tiempo y el alejamiento de los problemas produce un efecto amortiguador y moderador del juicio emitido

Análisis de las tablas de contingencia

Es evidente que presentar tablas de contingencia para cada uno de los ítems analizados multiplicado por el número de variables independientes referidas tanto al tipo de centro (número de unidades, situación, etc.), como a la persona (sexo, edad, ejercicio de cargo directivos anterior, años en el cargo, acceso, etc.) o incluso entre dos variables (unidades del centro y acceso por elección del Consejo Escolar o por la Administración) escapa a los límites de este artículo.

Puesto que la formación de estas tablas responde al interés de la investigación, nos vamos a limitar a aquellas cuestiones que consideramos más interesantes y que pueden aportar algo nuevo al análisis del cuestionario FEDDE, y, por tanto, abordaremos combinaciones de variables que consideramos pertinentes para entender la situación de la dirección de los centros. Nos referiremos a variables asociadas con los sujetos y con el centro: unidades, sexo, experiencia profesional y modo de acceso.

Fundamentalmente haremos referencia a los Directores en ejercicio, pues con los ex-Directores hemos encontrado una serie de distorsiones causadas por cuestiones de categorización —previstas, por otro lado, pero de difícil solución—: a) en «n.º de unidades del centro» los ex-Directores señalan las del centro en que ejercen actualmente de profesores, no las del centro en que desempeñaron la función directiva (los ex-Directores han podido ejercer su función de Director en diversos centros a lo largo de su vida profesional); y b) la variable «experiencia en el cargo» todos los ex-Directores la tienen, pues lógicamente han tenido que ejercer de Directores.

Dependencia o independencia del grado de deterioro respecto a las variables estudiadas

Grado de deterioro y unidades del centro

TABLA N.º 9

DIR=70		Alto	Bastante Alto	Bajo	Muy Bajo	Total	Significación
UNIDADES/DET.							
Menos de 8	F	2	0	3	1	6	$\chi^2 = 23,273$ g.l.= 3
	%	33,33	0,0	50,00	16,66	100,0	
De 8 a 15	F	6	6	4	0	16	Prob.=0,0007
	%	37,50	37,50	25,00	0,00	100,0	
16 o más	F	29	16	3	0	48	
	%	60,41	33,33	6,25	0,00	100,0	

En las respuestas de los Directores se han encontrado diferencias significativas entre el tipo de centro a un altísimo nivel de significación, superior incluso al uno por mil. Los datos advierten que son los Directores de los centros con mayor número de unidades quienes perciben los niveles más altos de deterioro, mientras que los de centros más pequeños matizan más su juicio, al punto que de los 22 Directores de centros de menos de 15 o menos unidades, 8 (el 36,36%) piensan que el deterioro es bajo o muy bajo (mucho más acentuado en los centros de menos de 8

unidades si tenemos en cuenta que de los 6 Directores, 4 (el 66,66%) opinan que es bajo o muy bajo), mientras que de los 48 Directores de 16 ó más unidades sólo 3 (el 6,25%) coinciden en tal juicio.

Es razonable pensar que en los centros más pequeños, al ser menor el número de profesores, éstos colisionan menos entre sí; suelen ser centros localizados en poblaciones pequeñas o medianas, etc.. Por el contrario, el gigantismo, la condición generalmente urbana de los centros grandes, el elevado número de profesores, Consejos Escolares muy politizados a veces, son, por unas u otras razones, generadores permanentes de conflictos que deterioran gravemente la Dirección.

Grado de deterioro y sexo

Ya hemos visto en otro lugar que la cultura tradicional ha llevado a la mujer a aspirar menos al cargo de Director. Una diferencia que se mantiene, ligeramente atenuada, para los cargos de Jefe de Estudios y Secretario (Guerrero, 1993; Mearson y Sikes, 1993), tal vez por requerir menos tiempo de dedicación a las funciones derivadas del puesto. ¿Es independiente la variable sexo respecto al grado con que las mujeres perciben el deterioro de la dirección?

TABLA N.º 10

DIR=70		Alto	Bastante Alto	Bajo	Muy Bajo	Total	Significación
SEXO/DETERIORO							
Varones	F	26	18	8	0	52	$\chi^2 = 4,026$ g.l.= 3
	%	50,00	34,61	15,38	0,00	100,0	
Mujeres	F	11	4	2	1	18	Prob.=0,2587
	%	61,11	22,22	11,11	5,55	100,0	

TABLA N.º 11

EXDIR=60		Alto	Bastante Alto	Bajo	Muy Bajo	Total	Significación
SEXO/DETERIORO							
Varones	F	23	17	9	0	49	$\chi^2 = 5,425$ g.l.= 3
	%	46,94	34,69	18,37	0,00	100,0	
Mujeres	F	4	5	1	1	11	Prob.=0,1432
	%	36,36	45,45	9,09	9,09	100,0	

La condición de Director o Directora/ex-Director o ex-Directora se ha revelado como independiente del juicio emitido, volcado en una altísima proporción hacia una valoración del deterioro superior a la media, y ello independientemente de su circunstancia de género. Es lógico pensar que tanto mujeres como hombres tienen los mismos problemas en la dirección de los centros, y que tanto unos como otras toman decisiones y asumen responsabilidades en función de criterios y valores profesionales y no de su sexo.

Grado de deterioro y experiencia previa en cargos directivos

Un análisis que puede ser revelador es la determinación del grado de deterioro cuando se contempla desde la experiencia previa en algún cargo directivo.

TABLA N.º 12

DIR=70		Alto	Bastante Alto	Bajo	Muy Bajo	Total	Significación
EXPER. DIR. /DET.							
Sin experiencia	F	7	3	1	0	11	$\chi^2 = 0,792$ g.l.= 3
	%	63,63	27,27	9,09	0,00	100,0	
Con experiencia	F	30	19	9	1	59	Prob.=0,8515
	%	50,84	32,20	15,25	1,69	100,0	

Los datos de esta tabla nos indican que con experiencia previa en el cargo de Director (mandatos anteriores) o sin ella, no existen diferencias significativas a la hora de juzgar el grado de deterioro de la dirección.

Los juicios de los ex-Directores (todos ellos con experiencia, evidentemente) coinciden totalmente en la apreciación de que el grado de deterioro es grave.

TABLAN.º 13

EX-DIR=60		Alto	Bastante Alto	Bajo	Muy Bajo	Total	Significación
EXPER. EXDIR /DET							
Sin experiencia	F	0	0	0	0	0	No hay Ex-Dir. sin experiencia directiva
	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Con experiencia	F	27	22	10	1	60	
	%	45,0	36,7	16,7	1,7	100,0	

He aquí una buena explicación de la escasez de candidatos puesta de relieve por el propio Consejo Escolar del Estado y por todos los investigadores que se han ocupado del tema. Si el grado de descomposición es tan alto, no es de extrañar que el cargo se experimente como una amenaza. En tal caso, la conducta de evitación no puede ser interpretada por la Administración como falta de colaboración, relajación del compromiso o pura comodidad, sino como indicador de una estimable salud mental. Los profesores huyen de la dirección porque la perciben como un peligro real, y su compromiso no va más allá de aceptar otros cargos de segunda fila: Secretario, Jefe de Estudios o coordinador de Curso o Área.

Grado de deterioro y modo de acceso al cargo

TABLA N.º 14

DIR=70		Alto	Bastante Alto	Bajo	Muy Bajo	Total	Significación
ACCESO/DETERIORO							
Elección Consejo Escolar	F	16	12	8	0	36	$\chi^2 = 5,405$ g.l. = 3
	%	44,44	33,33	22,22	0,00	100,0	
Nombramiento directo Administración	F	21	10	2	1	34	Prob.=0,1454
	%	61,76	29,41	5,88	2,94	100,0	

Antes de entrar en el análisis de la tabla referida a los Directores, merece la pena reiterar algunos datos ya señalados. Los 70 Directores de nuestro estudio se reparten casi al 50% en el modo de acceso: en concreto 36 (51,4%) mediante elección por el Consejo Escolar y 34 (48,8%) por nombramiento directo de la Administración; y ello con independencia del tipo de centro en que ejercen su función. Que casi la mitad de los Directores tengan que ser nombrados por la Administración pone de relieve: 1) que no hay candidatos y 2) que algún peligro real tiene que existir para que un puesto aparentemente apetecible —promoción profesional, reducción de la jornada lectiva, complemento de destino, elección de vacante al término del mandato, etc.— no tenga aliciente entre tan elevado número de aspirantes potenciales.

La razón es obvia, tanto los que fueron nombrados por presentación «presuntamente» voluntaria, como los aceptantes por «obligado cumplimiento», coinciden significativamente en su estimación del grado de deterioro de la función directiva. En principio cabía hacer la conjetura de que quienes se presentan voluntariamente tendrían que diferenciarse de quienes son nombrados «sin opción a renunciar»; su mayor sentido del deber, un plus vocacional superior a los demás, el deseo de realizar proyectos innovadores, o simplemente por los beneficios económicos y profesionales que conlleva, los conduciría a asumir un mayor nivel de tolerancia a la frustración y, en consecuencia, a percibir la dirección como algo menos peligroso y con menor nivel de deterioro. Pero no es así. Las diferencias entre unos y otros son significativamente nulas.

Los datos de los ex-Directores tampoco eran muy halagüeños. De los 60 ex-Directores, 25 (41,7%) nunca habían sido elegido por el Consejo Escolar, y 41 (68,3%) lo han sido alguna vez por la Administración. Veamos qué nos aportan en este caso las tablas de contingencia.

TABLA N.º 15

EXDIR=60		Alto	Bastante Alto	Bajo	Muy Bajo	Total	Significación
AC. CON.ES./DETER.							
No	F	12	9	4	0	25	$\chi^2 = 0,817$ g.l.= 3
	%	48,00	36,00	16,00	0,00	100,0	
Si	F	15	13	6	1	35	Prob.=0,8455
	%	42,86	37,14	17,14	2,86	100,0	

TABLA N.º 16

EXDIR=60		Alto	Bastante Alto	Bajo	Muy Bajo	Total	Significación
AC. ADMIN./DETER.							
No	F	6	6	6	1	19	$\chi^2= 7,177$ g.l.= 3
	%	31,57	31,57	31,57	5,26	100,0	
Sí	F	21	16	4	0	41	Prob.=0,0665
	%	51,21	39,02	9,76	0,00	100,0	

TABLA N.º 17

EXDIR=60		Alto	Bastante Alto	Bajo	Muy Bajo	Total	Significación
OTRAS FOR./DETER.							
No	F	23	20	8	1	52	$\chi^2= 0,932$ g.l.= 3
	%	44,23	38,46	15,38	1,92	100,0	
Sí	F	4	2	2	0	8	Prob.=0,8176
	%	50,00	25,00	25,00	0,00	100,0	

Curiosamente en los ex-Directores hemos encontrado ciertas diferencias según hayan sido alguna vez elegidos por la Administración o no lo hayan sido nunca, y no las hemos encontrado, y a unos niveles altísimos de significación, en los que alguna vez han sido elegidos por el Consejo Escolar o no, y en aquéllos que han sido elegidos de otra forma (oposiciones, etc.) o no. No obstante, en el primer caso, las diferencias son pequeñas, no son significativas al 5% pero si lo son al 6%. Parece que los que nunca han sido elegidos por la Administración desplazan sus respuestas hacia un grado menor de deterioro, quizás porque su experiencia de elección democrática les haya resultado satisfactoria o porque hayan desempeñado su función en centros pequeños, de pocas unidades, y dejaran la dirección al cambiar de centro o ciudad por motivos personales (mejor pueblo, traslado a la capital, a un gabinete de orientación, etc.).

En cualquier caso, el hecho de que no haya diferencias significativas,

quiere decir que la distribución de la elección (alto, bastante alto, bajo, muy bajo) es semejante en los dos grupos dicotomizados. Como tal distribución se desplaza sensiblemente hacia la zona de deterioro, quiere decir que tanto un grupo como otro perciben claramente un nivel de deterioro por encima de la mediana.

Dependencia o independencia de los factores del deterioro de la dirección respecto a las variables estudiadas

Una pregunta que nos hemos formulado es si las percepciones en el grado de incidencia lesiva de los factores endógenos y exógenos del deterioro de la dirección son homogéneas en todo el colectivo de Directores o bien depende de las variables a partir de las cuales los hemos policotomizado. Es evidente que presentar tablas de contingencia para cada uno de los factores analizados, multiplicado por el número de variables independientes, escapa a nuestras posibilidades actuales. Por eso nos vamos a limitar a los dos factores endógenos y exógenos percibidos como de mayor nivel de agresividad para la dirección (ver análisis de ítems anteriores). Presentamos solamente los resultados finales del análisis estadístico.

TABLA N.º 18

DIR=70 FACTORES/ VARIABLES	ENDÓGENO 1º: El propio funcionamiento de la Dirección	ENDÓGENO 2º: Agentes radicales (descontentos, activistas...)	EXÓGENO 1º: Falta de apoyo de la Administración	EXÓGENO 2º: "Participación" no bien definida
NÚMERO DE UNIDADES	$\chi^2 = 7,450$ g.l. = 12 Prob. = 0,8265	$\chi^2 = 18,551$ g.l. = 14 Prob. = 0,1829	$\chi^2 = 18,710$ g.l. = 16 Prob. = 0,2840	$\chi^2 = 19,023$ g.l. = 16 Prob. = 0,2675
SEXO	$\chi^2 = 1,497$ g.l. = 6 Prob. = 0,9597	$\chi^2 = 3,288$ g.l. = 7 Prob. = 0,8571	$\chi^2 = 6,058$ g.l. = 8 Prob. = 0,6407	$\chi^2 = 14,115$ g.l. = 8 Prob. = 0,0788
EXPERIENCIA PREVIA COMO DIRECTOR	$\chi^2 = 16,762$ g.l. = 18 Prob. = 0,5395	$\chi^2 = 18,364$ g.l. = 21 Prob. = 0,6258	$\chi^2 = 18,189$ g.l. = 24 Prob. = 0,7937	$\chi^2 = 24,630$ g.l. = 24 Prob. = 0,4261
MODO DE ACCESO	$\chi^2 = 7,741$ g.l. = 6 Prob. = 0,2577	$\chi^2 = 4,181$ g.l. = 7 Prob. = 0,7588	$\chi^2 = 8,052$ g.l. = 8 Prob. = 0,4284	$\chi^2 = 14,209$ g.l. = 8 Prob. = 0,0765

Los dos factores endógenos y los dos exógenos que ocupan los rangos 1.º y 2.º de cada grupo se han evidenciado independientes del tipo de centro en que ejerce el Director. Acabamos de ver cómo el deterioro es percibido en un grado significativamente distinto por los Directores de los diferentes tipos de centro examinados; sin embargo coinciden todos, a un altísimo nivel de confianza, en los factores más lesivos. Parece razonable pensar que haya unanimidad a la hora de identificar los agentes patógenos de la dirección, aunque existan discrepancias en la estimación de la extensión y profundidad en que el organismo está afectado.

En relación con el «sexo» cabe hacer el mismo tipo de reflexión. Directores y Directoras se ven sometidos a los mismos agentes, en cuya agresividad coinciden plenamente. Sin embargo hemos observado un desplazamiento en los varones a estimar estos factores hacia los órdenes más altos, ligeramente por encima de las mujeres, aunque no lo suficiente para que tal diferencia sea significativa al 5%, pero que lo sea ya a partir del 7%.

El haber ejercido mandatos anteriores como Director, o ser la primera experiencia como tal, parece no afectar a la identificación de los determinantes más lesivos para la función directiva. El Director, por su posición representativa y ejecutiva, los padece con igual virulencia.

Tampoco existen diferencias significativas en la variable «modo de acceso». En consecuencia se puede afirmar que la valoración de los cuatro agentes más destructivos de la dirección es independiente de la forma de acceso a la misma. Sin embargo quienes acceden mediante elección tienden a desplazar este factor hacia los órdenes más altos, mientras que los nombrados por la Administración tienden a situarlos hacia los rangos medios. Las diferencias no son significativas al 5%, pero sí los serían ya a partir del 7%. En cualquier caso parece paradójico que quienes han sido nombrados por la Administración, porque no han querido someterse a la evaluación del Consejo Escolar (¿por miedo? ¿por precaución?) sean más benévolos a la hora de juzgar el carácter erosivo de una «participación» indefinida y fácilmente manipulable.

Dependencia o independencia del factor más negativo del deterioro de la dirección respecto de las variables estudiadas

Factor más negativo y unidades del centro

TABLA N.º 19

DIR=70		Político-Adminis	Internos al centro	Relativos a la persona	Sociales próximos	Total	Significación
UNIDAD/FAC.NEG.							
Menos de 8	F	4	2	0	0	6	$\chi^2 = 4,4444$ g.l.= 6
	%	66,66	33,33	0,00	0,00	100,0	
De 8 a 15	F	11	2	1	2	16	Prob.=0,6168
	%	68,75	12,50	6,25	12,50	100,0	
16 o más	F	27	14	5	2	48	
	%	56,25	29,17	10,42	4,17	100,0	

En las respuestas de los Directores no se han encontrado diferencias significativas al elegir el factor más negativo para el deterioro de la dirección según el tipo de centro en el que desempeñan su función. Las frecuencias directas advierten que el factor político-administrativo es el más elegido en todos los centros: 4 (el 66,66%) de los 6 Directores de centros de menos de 8 unidades, 11 (el 68,75%) de los 16 Directores que ejercen su función en centros de 8 a 15 unidades, y 27 (56,25%) de los 48 Directores de centros de 16 ó más unidades.

Factor más negativo y sexo

TABLA N.º 20

DIR=70		Político-Adminis	Internos al centro	Relativos a la persona	Sociales próximos	Total	Significación
SEXO/FAC.NEG.							
Varones	F	28	16	5	3	52	$\chi^2 = 3,544$ g.l.= 3
	%	53,85	30,77	9,62	5,77	100,0	
Mujeres	F	14	2	1	1	18	Prob.=0,3151
	%	77,78	11,11	5,55	5,55	100,0	

TABLA N.º 21

EXDIR=60		Político-Adminis	Ínteros al centro	Relativos a la persona	Sociales próximos	Total	Significación
SEXO/FAC.NEG.							
Varones	F	25	9	8	7	49	$\chi^2 = 2,369$ g.l.= 3
	%	51,02	18,37	16,33	14,28	100,0	
Mujeres	F	3	3	2	3	11	Prob.=0,4993
	%	27,27	27,27	18,18	27,27	100,0	

En las respuestas de los Directores no se encuentran diferencias significativas a la hora de elegir el factor causante del deterioro de la dirección. Ambos identifican el factor político-administrativo como el más obstructivo.

En las respuestas de los ex-Directores hay una desviación mayor hacia problemas de tipo personal o social, quizás debido a que dejaron de ejercer la dirección y los problemas con la Administración les resulten menos preocupantes, mientras que no tienen reparos en reconocer las relaciones de convivencia o los factores personales como motivo del deterioro de la dirección.

De todas formas hombres y mujeres, perciben, en el ejercicio directivo o cesantes de él, que los factores que más lesionan y hacen insatisfactoria su función, son los político-administrativos, sin diferencias significativas a nivel estadístico.

Factor más negativo y experiencia como Director

TABLA N.º 22

DIR=70		Político-Adminis	Ínteros al centro	Relativos a la persona	Sociales próximos	Total	Significación
EXP.DIR/FAC.NEG.							
Sin experiencia	F	5	5	1	0	11	$\chi^2 = 3,188$ g.l.= 3
	%	45,45	45,45	9,09	0,00	100,0	
Con experiencia	F	37	13	5	4	59	Prob.=0,3636
	%	62,71	22,03	8,47	6,78	100,0	

No hay diferencias significativas entre lo que opinan los Directores con experiencia en el cargo y los que no la han tenido con anterioridad. Y realmente no tiene por qué haberlas, puesto que los factores de deterioro afectan igual a unos que a otros. Se puede intuir por las frecuencias que se aportan, una mayor desviación de los Directores sin experiencia previa hacia los factores internos al centro; en principio debida, quizás, a una mayor inclinación a echar la culpa a los factores más típicos (falta de dinero, personal...) por mayor desconocimiento de los aspectos que conlleva la función directiva y que están íntimamente relacionados con medidas tomadas por la Administración.

Factores más negativos y acceso al cargo

TABLA N.º 23

DIR=70		Político-Adminis	Internos al centro	Relativos a la persona	Sociales próximos	Total	Significación
ACCESO/FAC.NEG.							
Elección Consejo Escolar	F	21	11	3	1	36	$\chi^2 = 1,833$ g.l.= 3
	%	58,33	30,55	8,33	2,77	100,0	
Elección Administración	F	21	7	3	3	34	Prob.=0,6077
	%	61,76	20,59	8,82	8,82	100,0	

Un dato que podía ser revelador es la determinación del factor más negativo para la dirección desde la perspectiva del modo por el que los Directores han accedido al cargo. Y ello desde el punto de vista de que el modo de acceso es uno de los factores del deterioro que se identifican como político-administrativos. La valoración como más negativo es absolutamente independiente del modo por el que se accedió a la dirección. Lo que no parecería razonable es que los factores político-administrativos fueran los más agresivos para los elegidos por el Consejo Escolar y no lo fueran para los nominados por la Administración.

Este cruce de variables en los ex-Directores, no aporta nada nuevo y no hace sino incidir en lo comentado, siendo en todos los casos (elegidos por el Consejo Escolar o no — $\chi^2=2,782$, g.l.=3, Prob.=0,4265—, elegido por la Administración o no — $\chi^2=1,012$, g.l.=3, Prob.=0,7983—, otra forma de acceso o no — $\chi^2=3,482$, g.l.=3, Prob.=0,3231—) independiente el factor más negativo y el modo de acceso.

4. Conclusión

La detección de los agentes reconocidos por nuestra investigación como más peligrosos para la función directiva, entre los que ocupan un lugar de privilegio la llamada *elección democrática del Director*, *la participación no bien definida*, *la falta de autoridad del Director* y *el déficit en su formación* han devenido en factores de alto poder corrosivo para los centros docentes y en especial para la Dirección, y no hacen sino confirmar nuestra «*teoría de la acumulación de errores*» y «*los errores catastróficos*».

La «*teoría de la acumulación de errores*» no es una teoría que intente explicar el mecanismo de tal o cual agente sobre un elemento estructural. Por el contrario, creemos que es una explicación global de las consecuencias del aumento del nivel de errores, cómo se extienden por autoalimentación, cómo y por qué puede ser mantenido el control dentro de ciertos límites, y cómo acaba de forma explosiva a partir de un momento, el «*umbral crítico*», hasta el cual dicho nivel se había mantenido autocontrolado, pero a partir del cual el sistema cambia de fase hacia su destrucción.

Sólo en función de la potencia explicativa de la investigación realizada pueden hacerse inferencias de futuro (predicciones) que refuercen (o refuten) la teoría. Y como consecuencia de la explicación y la predicción podrán extraerse proposiciones normativas, último fin de la investigación pedagógica. Propositiones normativas a realizar en otros trabajos y que podrán derivarse de una teoría científica, al estilo de Quintanilla (1978) y no del circunstancialismo práctico de Moore (1974).

Dirección de los autores: Óscar Sáenz Barrio. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Granada. Campus Cartuja, s/n. 18071-Granada. Santiago Debón Lamarque. Departamento de Pedagogía. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Universidad de Jaén. Paraje Las Lagunillas, s/n, Edificio 1. 23071-Jaén.

Fecha de recepción de la versión definitiva de este artículo: 10.X.1998.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, M. et al. (1991) Informe sobre la investigación del perfil y la función directiva en los centros escolares, *Revista de Educación*, 294, pp. 447-482.
- BARDISA, T. (1996) El difícil acceso de las profesoras a la dirección escolar, IV Congreso Interuniversitario de Organización Escolar, Área de Didáctica y Organización Escolar de URV, UAB, UB, UGi, ULI, Tarragona, 523.
- BAZ, F., BARDISA, T. y GARCÍA, C. (1994) *La dirección de centros escolares* (Zaragoza, Edelvives).
- BERNAL, J. L. y JIMÉNEZ, J. (1992) El equipo directivo en los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representantes al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esa dualidad. CIDE. (Documento multicopiado.)
- CANCIAN, F. (1966) Análisis funcional del cambio, en ETZIONI, A. y ETZIONI, E. (Eds.) *Los cambios sociales: fuentes, tipos y consecuencias* (México, F.C.E.).
- CIDE (1991) *El sistema educativo español. 1991* (Madrid, MEC).
- GAIRÍN, J. et al. (1995) *Estudio de las necesidades de formación de los equipos directivos de los centros educativos* (Madrid, CIDE-MEC).
- GIMENO, J. et al. (1995) *La dirección de centros: análisis de tareas* (Madrid, CIDE-MEC).
- GUERRERO, A. (1993) Sociología del profesorado, en GARCÍA DE LEÓN y otros (Eds.) *Sociología de la educación* (Barcelona, Barcanova).
- LATHER, P. (1986) Research as Praxis, *Harvard Educational Review*, 56, 3, pp. 257-277.
- LÓPEZ URQUÍZAR, N. y SOLA, T. (1996) La función del director en los centros escolares, *Revista de Educación de la Universidad de Granada*, 9, pp. 149-162.
- LORENZO, M. (1994) *El liderazgo educativo en los centros docentes* (Madrid, La Muralla).
- MEARSON, L. y SIKES, P. (1993) *Gender and School* (New York, Cassell).
- MEC (1994) *Centros Educativos y Calidad de la Enseñanza. Propuesta de actuación* (Madrid).
- MOORE, T. W. (1974) *Introducción a la teoría de la educación* (Madrid, Alianza).
- QUINTANILLA, M. A. (1978) El estudio epistemológico de las ciencias de la educación, en ESCOLANO, A. y otros: *Epistemología y Educación* (Salamanca, Sígueme).
- SÁENZ, O. y DEBÓN, S. (1995) Teorías sobre el deterioro de la dirección escolar, *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 24, pp. 193-206.
- SÁENZ, O. y DEBÓN, S. (1998) La formación del director escolar en España, *Revista Electrónica de Formación del Profesorado*, 1:1 Disponible en: <http://www.uva.es/aufop/publica/revel/fop/VLNLOSB.HTM>
- VILLA, A. y otros (1998) *Principales dificultades de la dirección de centros educativos en los primeros años de ejercicio* (ICE, Universidad de Deusto).

SUMMARY: AN EMPIRICAL VALIDATION OF THE DAMAGE THEORIES IN SCHOOL DIRECTIVES/ HEADSHIP IN SPAIN

This research paper is an analysis of the factors influencing the damage theories in school headship. Its major aim is, basically, to confirm the so-called «School headship damage theories». To this end, we examine the experiences and points of view of several people who currently hold, or have at some time held, posts involving the kind of responsibilities proper to School Heads.

KEY WORDS: School directive. Leadership. Damage theories.