

La dirección de centros docentes de educación primaria en clave de género

JOSÉ ELISEO VALLE

Profesor Ayudante Doctor del Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Valencia (España)

Recibido: 31 de julio de 2012 · Aceptado: 3 de septiembre de 2012

RESUMEN

Resulta constatable que las mujeres se encuentran infrarrepresentadas en puestos de liderazgo en las organizaciones educativas, pese a constituir la mayoría del profesorado. En particular la feminización generalizada de la enseñanza primaria no se traduce en una presencia similar en puestos de responsabilidad. La masculinización de los puestos directivos invita a reflexionar sobre el liderazgo en clave de género, sobre las eventuales diferencias de ejercicio de hombres y mujeres o las barreras que impiden a las profesoras el avance profesional y su alejamiento de las instancias de poder y decisión en el ámbito educativo. El estudio combina técnicas cuantitativas y cualitativas de análisis, y forma parte de una investigación más amplia sobre dirección de centros públicos valencianos de infantil y primaria (CEIPS).

PALABRAS CLAVE: Función directiva, género, liderazgo femenino, directoras, organización educativa y gestión escolar.

ABSTRACT

It is commonly held that women are under-represented in leadership positions in the education sector, even though they constitute the majority of the teaching workforce. In particular, the widespread feminization of Primary Education is not translated into a similar presence in leadership positions in such sector. The masculinization of management positions invites to reflect on leadership in terms of gender, on the potential differences between men and women leadership performance or the barriers that prevent female teachers from making progress in their careers and their absence from the centers of power and decision making in education. The study combines quantitative and qualitative techniques and it is part of a larger research conducted around the managing of public schools in Valencia in Nursery and Primary level.

KEY WORDS: School management, gender, women leadership, female principals, educational institutions school management and school management.

CORRESPONDENCIA
jevalle@uv.es

1. PLANTEAMIENTO DE LA CUESTIÓN, FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

En una sociedad como la española de nuestros días, altamente cambiante, en la que las mujeres muestran día a día sus signos de brillantez intelectual y profesional¹, y en la que a nivel individual existen cada vez más mujeres que alcanzan puestos dirigentes en las diversas áreas de la política y la sociedad, resulta altamente sugerente profundizar en el análisis de por qué, a nivel colectivo, una importante mayoría de puestos de poder y decisión resultan todavía monopolizados por los varones, lo que sin duda actúa dificultando la consecución de los mayores niveles de democratización y participación de todos, hombres y mujeres, en los diversos espacios públicos, y entre ellos, en las organizaciones educativas.

La percepción de que los hombres incuestionablemente prevalecen en puestos directivos de negocios y administración, al igual que en otros muchos campos y situaciones sociales, sin embargo, resulta cada vez más cuestionada en nuestros días, de modo que las mujeres han irrumpido con fuerza en carreras profesionales que hace tan sólo unas décadas les eran totalmente ajenas y, en algunos casos, están alcanzando en las mismas posiciones de importancia. Sin embargo, las mujeres que ocupan puestos directivos en educación no han alcanzado una correspondencia con su presencia, histórica y actual, en la profesión docente como maestras, uno de los primeros espacios profesionales conquistados por las mujeres, continuando su tradicional papel de educadoras y cuidadoras en el ámbito doméstico y privado.

¹ Un dato revelador lo constituye el hecho de que en la adjudicación de plazas de las pruebas para el MIR 2011-2012 (Médico Interno Residente, pruebas nacionales por las que licenciados en Medicina intentan acceder a una especialidad médica), de los 6.875 aspirantes admitidos a la prueba, el 64,8% eran mujeres. <http://www.msc.es/>

En cualquier caso, en la actualidad los estudios sobre las mujeres en las distintas facetas de su diversa actividad, critican la neutralidad sexual de numerosos planteamientos sostenidos desde las diversas disciplinas socioeconómicas, poniendo el acento en el concepto de género. En este sentido, el género es un eje básico que va más allá de la variable sexo para convertirse en una categoría socio-cultural. Como señala Teresa Torns (Torns, 1995: 82):

“La categoría de género es fruto de una construcción social determinada que, en el caso específico de las sociedades industrializadas, asienta sus raíces, en primer lugar, en la adaptación funcional a las necesidades productivas del sistema capitalista; y, en segundo lugar, en la estructuración de las correspondientes representaciones sociales y códigos simbólicos, igualmente fundamentales para comprender las ausencias y presencias, femeninas y masculinas, en las actividades productivas y reproductivas”.

En esta misma línea se pronuncian Coronel y otros, cuando señalan la necesidad de reflexionar sobre el género desde un marco esencialmente organizativo e institucional, subrayando que las mujeres se encuentran muchas veces discriminadas en las organizaciones, en las que encuentran más barreras y obstáculos que los varones para mantener y mejorar su prestigio y autoridad. De ahí que, pese a que el discurso dominante esté formalmente basado en la neutralidad y en la igualdad, permanecen activos importantes factores de asimetría, que actúan a través de dimensiones como la estructura o la cultura organizativa (Coronel et al., 2001).

La escasa participación de las mujeres en los puestos directivos nos lleva a plantear cuáles son los elementos que están frenando su acceso a los mismos, actuando como barreras. Sánchez-Apellániz nos sugiere la clasificación propuesta por Andrew, Codeyre y Denis, que agrupan toda la tipología de obstáculos en tres grandes tendencias (Sánchez-Apellániz, 1997: 79):

- 1- Aquella que atiende a factores de la psicología social y actitudinales, como explicativos de las barreras en el desarrollo de la carrera laboral de las mujeres. Una justificación en la que tendrían cabida aspectos tales como la socialización, las actitudes de otras personas y las experiencias no adquiridas a causa de los procesos de socialización. La conclusión final de esta línea explicativa de los factores determinantes del freno de las profesionales a los puestos de alto nivel en cada organización, no es otra que identificar el sexo como la variable que determina los distintos estilos directivos, debido a la distinta socialización recibida por hombres y mujeres. En este sentido, se considera que el estilo directivo desarrollado por las mujeres, es fruto de factores *sociales* y es a su vez distinto al de sus colegas varones, que desarrollan un modelo idéntico o en alto grado similar al imperante en la organización, razón que actúa en el caso de aquéllas como obstáculo que dificulta su promoción como directivas.
- 2- Una segunda tendencia se decanta, por su parte, por factores de índole estructural, externos a las propias mujeres, tales como los conceptos y la organización imperantes en el mercado laboral y de la sociedad en general, que justifican la posición subordinada de aquellas en la Dirección, que difícilmente alcanzan o en cuya estructura se sitúan en un puesto de rango secundario. Los procedimientos organizacionales, los factores de oportunidad y las fuerzas sociales que entran en juego, influyendo sobre las estructuras específicas de las organizaciones, así como las responsabilidades familiares que derivan de una organización maternal de la sociedad, son todos ellos considerados como factores determinantes del escaso acceso de las mujeres a la cima laboral de las organizaciones. De estas premisas deriva la consideración de que, a igualdad de factores estructurales o situacionales, se produce una

similar respuesta consistente en estilos directivos semejantes para ambos sexos. De este modo, si los factores *situacionales* u *organizacionales* actuaran de idéntica forma para hombres y mujeres, los estilos directivos serían más parecidos y las barreras que operan para el acceso de aquellas a la Dirección caerían.

- 3- Una tercera variante tiene en cuenta, a la hora de explicar los distintos obstáculos en las carreras profesionales de las mujeres, tanto factores internos como externos. Estructuras organizacionales, características individuales y sistemas socioinstitucionales operan en esta concepción de una forma conjunta, influyendo sobre el comportamiento.

Bajo esta perspectiva, se considera que la interacción entre los tres grupos de causas se produce de una forma continua, de modo que los factores sociales definen básicamente el proceso de socialización diferencial y las distintas concepciones sociales en torno a los papeles de hombres y mujeres. De ellos provienen en gran medida los organizacionales, generando una cultura propia de la que emanan los perfiles del "buen directivo", la cual desarrolla toda una serie de procedimientos e instrumentos que operan en contra de las mujeres. Ambos son factores de tipo externo, que dificultan la carrera profesional femenina, y que se complementan con un tercer tipo, de carácter interno, que parece emanar de la incidencia de aquellos sobre el comportamiento de las mujeres: hablamos de las causas actitudinales.

La consecuencia del proceso descrito es la aparición del denominado *techo de cristal* (Davidson y Cooper, 1992; Morrison, 1992; Bass y Avolio, 1994; Clemmons, 1995; Holloway, 2002), aquella barrera artificial, de un lado transparente o invisible, y de otro de gran resistencia, que actúa previniendo el avance vertical de determinadas personas -en nuestro caso, de las mujeres- en las organizaciones, impidiendo su presencia a partir de un determinado nivel. Los niveles ejecutivos de las organizaciones les suelen

estar vedados, salvo raras excepciones que confirman la regla general de no accesibilidad a tales puestos, originando toda una serie de consecuencias en términos de desmotivación y subutilización de recursos.

Una situación que ha llevado a Saltzman a identificar el acceso a los roles de élite como “el problema más difícil e insoluble a la hora de lograr la igualdad entre los sexos”; tal obstáculo hace que todos los demás avances y mejoras en el estatus relativo de las mujeres se convierten en frágiles, incompletos, y susceptibles de desaparecer con facilidad. Y aún va un paso más allá en su discurso, al predecir que (Saltzman, 1992: 285, 291, respectivamente):

“Mientras los hombres sean más poderosos que las mujeres, sobre todo en el macronivel, lo que las mujeres hagan y valoren estará relativamente devaluado de acuerdo con las definiciones sociales generales. Sólo asumiendo roles no domésticos, y específicamente elitistas, pueden las mujeres tener la esperanza de contribuir de forma sustancial a la formulación de valores y políticas generales”.

Las principales coordenadas de las aportaciones teóricas² destacan, pues, como barreras fundamentales que actúan impidiendo el avance de las mujeres hacia los puestos directivos y de decisión -en todo tipo de organizaciones, y en particular en las educativas-, las siguientes: el conjunto de actitudes conservadoras hacia el papel de las mujeres en la sociedad (García Gómez, 2006); una cultura que asume la centralidad de los varones, y que se refleja en la estructura y la propia cultura organizacional (Valentich, 1995); la falta de modelos femeninos (García de León y García de Cortázar, 2002); la oposición en-

tre la esfera pública -fundamentalmente la profesional o laboral- y la privada (Grañeras, 2003; Aisenberg & Harrington, 1988; Valentich, 1995: 239); la falta de planificación estratégica de las carreras femeninas (Aisenberg & Harrington, 1988); el trabajo de las mujeres, a menudo objeto de infravaloración (Aisenberg & Harrington, 1988); los estereotipos y prejuicios, así como las funciones diferentes y excluyentes asociadas a hombres y mujeres (García Gómez, 2006); las dificultades de las mujeres para desarrollar posiciones de autoridad en el seno de las estructuras institucionales; su dificultad y posición más débil a la hora de manejarse en las redes informales de funcionamiento; el modo social de cooptación, por el que los grupos con poder decisorio en temas de selección y promoción tienden a ser exclusivamente masculinos (García de León y García de Cortázar, 2002); o el hecho de que las representaciones femeninas dominantes no apunten al concepto de excelencia (Benschop & Brouns, 2003).

Otra cuestión esencial a la hora de analizar el diverso papel de hombres y mujeres en relación con la dirección en las organizaciones escolares, lo constituye el análisis del liderazgo desde una óptica de género, y en particular las eventuales diferencias de estilo o ejercicio entre unos y otras. De nuevo hay que subrayar, con Coronel y otros, que el paradigma industrial y moderno de liderazgo se ha basado en gran medida en un modelo de conducta y poder masculino, fruto de una epistemología racional, tecnocrática, lineal, cuantitativa y positivista, dando lugar a una visión del liderazgo simple y estática. Estos autores postulan la necesidad de dar entrada en los estudios a modelos interpretativos, que consideren los factores culturales, sociológicos e históricos, y entre estos últimos ocupa un lugar destacado la perspectiva de género (Coronel et al., 2001).

Hoy en día se aboga por una aproximación multidimensional al concepto, en particular al liderazgo educativo, en el que deben conjugarse perspectivas diversas, como son el liderazgo estructural (a través de la racio-

2 En muchos casos, estos modelos teóricos se han ofrecido para otros niveles del sistema educativo, como la universidad -explicando por qué las mujeres no ostentan posiciones de importancia en las mismas, en particular su escasa presencia en los niveles de gobierno y representación-, pero resultan igualmente válidos para el análisis de las organizaciones educativas en general, y en particular para el caso que nos ocupa, la dirección de los CEIPS.

nalidad, eficiencia...), el liderazgo humano (capaz de empoderar al otro), el liderazgo político (que otorga importancia a la negociación, al trabajo en equipo...), y el liderazgo simbólico (que actúa mediante rituales, ceremonias, etc. (Sergiovanni, 1984; Cheng, 1994, citados por Brinia, 2011)). Esta misma autora señala que una importante cantidad de trabajos han identificado características diferenciales en el liderazgo ejercido por las mujeres, algunas de las cuales van más en consonancia con el tipo de liderazgo que requieren en nuestros días las organizaciones, que deben actuar de forma no-coercitiva, y basarse en mayor medida en el trabajo en equipo (Hischhorn & Gilmore, 1992). Entre ellas el hecho de que las mujeres directivas suelen ser más democráticas y atender más a los aspectos relacionales que los varones (Shakeshaft, 1989); que las mujeres ejercen un estilo de liderazgo más transformacional (Bass, Avolio & Altwater, 1996), otorgando importancia a la gente y las relaciones; o que aquéllas desarrollan un liderazgo más interactivo (todos los autores anteriores citados por Brinia, 2011). Como resultado, las mujeres parecen poseer cualidades únicas que aumentan su potencial de liderazgo, al aportar al mismo dimensiones de comunicación, intermediación y destrezas interpersonales que no se advierten del mismo modo en el liderazgo masculino. Brinia señala, sin embargo, que en este campo existen opiniones contradictorias, ya que, en contraste, otros estudios concluyen que el género no puede ser un elemento determinante en el estilo de liderazgo, al no haber encontrado diferencias sustanciales entre las competencias y desempeño de los directores hombres y mujeres (Brenner, 1982; Ferrario, 1994, citados por Brinia, 2011).

Una vez realizadas una serie de referencias a algunos de los temas más sugerentes en el debate de la dirección de centros en clave de género, este estudio persigue fundamentalmente conocer las eventuales diferencias entre los estilos y características del liderazgo de hombres y mujeres, como directores de colegios de infantil y primaria valencia-

nos, así como los factores y barreras con influencia efectiva en el acceso a la dirección, y el modo en que los mismos pueden afectar a las mujeres, reflexionando sobre las actitudes que los actores de la comunidad escolar observan hacia el liderazgo femenino en dicha organización.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La elección de una determinada metodología como herramienta a través de la cual investigar y aprehender la realidad social constituye un elemento fundamental en el diseño de toda investigación. Resulta obvio que la realidad social es rica, variada y compleja, difícil de captar y comprender por sus múltiples aspectos u objetos de estudio. Cada objeto de conocimiento tiene unas necesidades perfectamente diferenciadas, las cuales justifican y reclaman la aplicación de diferentes métodos o técnicas de aproximación a dicha realidad.

Las tipologías metodológicas utilizadas por los distintos autores son muy diversas, todas ellas reconducibles a dos enfoques o perspectivas diferentes. La primera es la perspectiva cuantitativa, que pone el énfasis en la medición objetiva de los hechos sociales, a través de una recogida de información estructurada y sistemática. Por contra, el paradigma cualitativo responde a una epistemología interpretativa, centrándose en la dimensión intersubjetiva, en el sujeto individual, en el mundo del significado, los motivos y las intenciones del individuo o del grupo social.

Actualmente se ha abierto camino la complementariedad o integración metodológica en el seno de una misma investigación, con el propósito de efectuar validaciones cruzadas entre métodos, posibilitando mutuas sinergias entre ambos (Cea, 1997). Esta última técnica, la triangulación metodológica entre métodos, entre las perspectivas cuantitativa y cualitativa, ha sido la elegida en la presente

investigación, con objeto de analizar todas las motivaciones que están detrás de un fenómeno que es complejo y cuya adecuada comprensión exige el abordar sus múltiples perfiles. El estudio de las razones que explican la posición minoritaria de las mujeres en la dirección escolar, sus motivaciones y expectativas de carrera profesional, los diferentes estilos de liderazgo que eventualmente pueden ejercitar hombres y mujeres, las barreras que las profesoras pueden encontrar en su camino a la dirección..., son todas ellas cuestiones que no pueden explicarse utilizando exclusivamente cifras que reflejen los resultados numéricos de las distintas variables objeto de análisis, ni tampoco hubiéramos podido basarnos de forma única en el mundo de significados y vivencias de un grupo de protagonistas del estudio, resultando en tal caso una mera descripción, sin apoyo en cifras demostrativas de la verdadera situación en los diversos aspectos analizados.

Las técnicas de investigación utilizadas en el estudio han sido dos: a) Una encuesta realizada a una elevada muestra representativa de los directores de centros docentes de infantil y primaria de las tres provincias de la Comunidad Valenciana -para cuya determinación manejamos variables como el sexo, la edad, la antigüedad en la docencia o la tipología de centros docentes- (n=234, con un índice de respuesta del 93,6% sobre las 250 encuestas realizadas), con un cuestionario estandarizado, remitido y devuelto por correo electrónico, que combinaba preguntas cerradas (ya con respuestas de alternativa dicotómica o de elección múltiple) con otras parcial o totalmente abiertas, y en el que los equipos directivos, el tipo de liderazgo ejercido por el director y las dinámicas participativas del centro, constituían uno de sus bloques temáticos; y b) La realización de una serie de entrevistas en profundidad semi-estructuradas a una selección de directores determinados (20), cuyo perfil es altamente

coincidente con el de los directores encuestados. Se trata de opciones metodológicas distintas que en un momento posterior se han articulado de una forma conjunta en la interpretación del objeto de estudio general y de los ítems específicos que lo componen.

3. RESULTADOS DEL ESTUDIO

El presente estudio nos ha permitido una primera aproximación a la dirección de centros valencianos de infantil y primaria, realizado desde un prisma de género. Un paisaje que vendría marcado por las siguientes líneas definitorias:

- Comenzando por la distribución por sexo y los perfiles de los directores de CEIPS valencianos, encontramos una presencia bastante equilibrada por sexos, habida cuenta de que el 53,9% son hombres y el 46,1% mujeres³. Pese a que en otros colectivos profesionales resulta habitual que exista una presencia masculina mayoritaria en puestos de dirección, frente a una infrarrepresentación de mujeres, en el grupo de directores/as de centros docentes tal rasgo ciertamente aparece, pero más mitigado que en otros colectivos profesionales, debido a factores diversos entre los que destaca sobre todo la abultada presencia de mujeres en el colectivo, junto a otros elementos secundarios en influencia, como pueden ser el modo de acceso a la dirección o la consideración socio-profesional del puesto de dirección de un centro docente, que con ser importante, no constituye un puesto directivo de élite, ni resulta ser un destino profe-

³ Fuente: Convocatorias y resoluciones de concurso de méritos para la selección y nombramiento, así como para la renovación de directores de centros docentes públicos de la Generalitat, de diversas anualidades. En <http://www.cefe.gva.es/per/es/concursos.htm> [consulta 20/12/2011]

sional deseado por los docentes⁴. Este último factor -el descenso del prestigio de los directores- ha sido apuntado en otros estudios como explicativo de la feminización de los puestos directivos de las escuelas, y ha sido descrito como la política *de tierra quemada* -las mujeres van tomando lo que los hombres desechan- (Coronel et al., 2001).

En cuanto a los perfiles diferenciales de los directores y directoras, la encuesta revela⁵, en lo personal, que los hombres tienen más hijos, una conclusión que reforzaría la de otros estudios, en los que se detecta que las directoras poseen menos cargas familiares que sus compañeros, ya que la dirección de centros supone un aumento de responsabilidad difícil de compatibilizar con su vida personal (Grañeras, 2003).

En el ámbito profesional, destacan varias diferencias. La primera de ellas, que los varones encuestados han desempeñado en mayor medida que las mujeres otros cargos directivos (como secretario, o director en otro centro o periodo anterior), así como otros cargos en la Administración educativa, no escolares. La presencia de mujeres en cualesquiera cargos importantes de poder y decisión sigue la misma secuencia de infrarrepresentación, precisamente por causas análogas que iremos analizando en este apartado, explicativas de la menor proporción femenina en la dirección.

4 De hecho en la Comunitat Valenciana, y según datos de la encuesta realizada, tan sólo el 52,1% de los directores/as accedió mediante candidatura espontánea, mientras que el resto lo hizo a partir del impulso por parte de la inspección o administración educativa a su candidatura (28,6%), nombramiento forzoso (14,5%) u otras vías de acceso (4,7%). La escasa atracción por la dirección es una tendencia común en nuestro país, derivada de factores como el perfil burocrático del puesto, la carga de trabajo, la limitada remuneración, o la escasa consideración social que el puesto merece, entre otros.

5 Todas las diferencias que se apuntarán resultan ser estadísticamente significativas. No se aportarán cifras concretas por tratarse de un apartado breve de conclusiones generales, no habiendo lugar por tal planteamiento a una mayor concreción.

Finalmente, los varones ejercen como directores durante mandatos más largos, predominando claramente en el intervalo de ejercicio de la dirección durante 8 años o más.

■ Las directoras aluden en sus discursos a la dificultad que supone compatibilizar los elevados requerimientos profesionales del puesto que desempeñan con sus cargas familiares y domésticas en general, un asunto que los hombres no suelen mencionar.

En este sentido, suele ser habitual para las profesoras que el desempeño de cargos directivos se asuma una vez que se ha desarrollado una extensa carrera docente. El patrón suele responder a un primer periodo de interinidad y traslados, tras el cual algunas profesionales optan por una maternidad postergada hasta entonces y los primeros años de crianza de los hijos, muy absorbentes; sólo bastantes años después podrán plantearse el acceso a la dirección. Por otro lado, una importante proporción de directoras valencianas suelen estar afectadas por bajos niveles de cargas domésticas (viudas, solteras y/o separadas sin hijos, o lo que es más usual, maestras con hijos ya mayores).

Sobre esta cuestión, una mayoría de directoras opinan que el hecho de que las mujeres hayan asumido y aún hoy asuman socialmente la mayor parte de cargas provenientes del espacio doméstico -trabajo diario en el hogar, educación y cuidado de niños y personas mayores-, constituye indudablemente un *handicap* en sus itinerarios profesionales, que no podrían sino verse afectados. Este factor actúa en detrimento de sus carreras profesionales y en particular en relación con el desempeño de cargos directivos, lo que no ocurre -o, en ningún caso, en la misma medida- en el caso de los varones; por el contrario, estos resultan favorecidos por la mayor dedicación de sus compañeras a deberes y tareas que teóricamente debieran ser asumidos de un modo compartido y con una inversión de tiempo y esfuerzo equivalente. Por el contrario las maestras en sus discursos hablan de renuncias, hasta de sentimientos de culpa en los momentos más complicados

de crianza de sus hijos, coincidentes también con los inicios de sus carreras en el magisterio. En los discursos de los varones, estos temas no aparecen, probablemente porque no les han afectado en la misma medida que a sus colegas mujeres.

Este estado de cosas -consecuencia de un reparto social de roles entre hombres y mujeres- pese a que ha sido gravemente erosionado en los últimos tiempos, mantiene aún una fuerza destacable en la medida en que constituye una constante histórica, por ello muy difícil de sustituir por modelos alternativos, que tan sólo serán interiorizados a través de la educación que reciban las nuevas generaciones. Las responsabilidades familiares pesan hoy en día todavía más para las mujeres, que tienen más complicado el compatibilizarlas con su desarrollo profesional.

■ Por otro lado, existe una coincidencia general en señalar que la dirección de centros es un cometido absorbente en tiempo y esfuerzo. El desempeñarlo es mucho más difícil para las mujeres, en cuanto que desde el ámbito familiar se entiende mal que éstas tengan una ocupación que monopolice en gran medida su vida, e influya en la esfera doméstica y familiar. En la sociedad española persiste, aun de forma inconsciente, la consideración del trabajo femenino como algo secundario, por lo que resulta mucho menos complicado para los varones que para las mujeres el desempeño de trabajos con una carga importante, tanto en el colegio como fuera de él, habida cuenta de que la dirección es el referente al que toda la comunidad escolar acude cuando tiene una necesidad, problema o expectativa. En definitiva, el uso y administración del tiempo es muy diverso en hombres y mujeres, siendo en términos generales más escaso para estas últimas por un conjunto de factores diversos, una cuestión que sin duda tiene un importante impacto profesional.

■ Las motivaciones a la hora de postularse a la dirección o de aceptar el cargo, son también parcialmente diversas para hombres y mujeres. Una razón argumentada en mayor

medida por las directoras es la asunción de la dirección como experiencia profesional diversa. Los hombres, sin embargo, superan a las mujeres en motivos como el lograr a través de la dirección mayor autonomía y capacidad de decisión; el planteársela en términos de promoción profesional; o declaran asumir el cargo de director por consolidar la posición y el prestigio en el centro. Como vemos, son todas razones que conectan con la diversa concepción del poder que según algunos estudios observan hombres y mujeres, que destacan que unos y otras utilizan estilos diversos de ejercicio del mismo (Bardisa, 1995; Alemany, 1995; Barquín y Meleiro, 1994; todos ellos citados por Grañeras, 2003). Para los hombres el poder conecta en mayor medida con ideas como el prestigio, la autoridad, la disciplina o el dominio, en una consideración tradicional del mismo, mientras que las mujeres en muchos casos rechazan dicha concepción, y ejercen una dirección basada en mayor medida en la colaboración, la empatía, o la importancia de las relaciones, la capacidad para conectar con las personas, la participación y el diálogo, la preferencia por enfoques consultivos y cooperativos, o el desarrollo de políticas de apoyo mutuo.

Por otro lado, los directores parecen sentirse mucho más atraídos por el poder y sus signos externos que lo están las mujeres que ocupan idéntico cargo. Este fenómeno de aversión al poder se justifica por razones sociológicas (las mujeres jamás lo han detestado); también constituye, otras veces, una lúcida reacción práctica ante el precio que tendrían que pagar por él. Aunque esta última es un arma de doble filo, ya que el desanimar a las mujeres, por consideraciones como las mencionadas, a ocupar puestos directivos, ha sido tradicionalmente una forma de mantenerlas alejadas de los focos de poder y decisión.

Finalmente, dos consideraciones, matizarían las anteriores afirmaciones. En primer lugar, el hecho de que tales rasgos distintivos de la forma de ejercer el poder femenina, en

ocasiones se asocian con la idea de debilidad (Grañeras, 2003; García Gómez, 2006). Por otro lado, otras autoras matizan que cuando la mujer accede a la dirección, puede también correr el riesgo de asumir los rasgos más negativos del poder ejercido por los hombres (Alemany, 1995; citada por Grañeras, 2003).

■ En particular, uno de los factores explicativos de la ausencia de mujeres en los puestos directivos, merece algún comentario adicional. Se trata de la tan comentada falta de ambición -o la inhibición femenina a la hora de demostrarla, manifestando la aspiración a ascender en la escala profesional-; la falta de atractivo que para ellas ejerce una carrera esforzada y altamente competitiva para llegar a los puestos directivos, su interés alternativo por otros temas capaces de procurarles una mayor satisfacción: son todos ellos factores que se ofrecen muchas veces como justificación para explicar el que las mujeres no lleguen a la cima profesional de las organizaciones.

Algunas de las premisas anteriores son bien ciertas, pero habría que preguntarse por los factores que explican esta actitud femenina, que las más de las veces se traduce en una autolimitación para alcanzar puestos de poder, y que son varios. Entre ellos la doble jornada que ejercen las mujeres, el que no se vean animadas para postularse a tales puestos, o su dificultad de manejarse en las redes de ejercicio del poder, circunstancias todas ellas a las que se ha hecho referencia en estas páginas.

■ El estilo directivo de hombres y mujeres también es una cuestión interesante de abordar. En nuestro estudio hemos alcanzado, en este sentido, conclusiones contrapuestas. Por un lado, no se observan diferencias significativas en muchos de los aspectos que conlleva la dirección y en su forma de ejercicio (objetivos del proyecto de dirección, percepciones sobre la misma en términos de sobrecarga de trabajo, principales problemas que enfrenta la dirección, grado de satisfacción por haber asumido el

cargo, opiniones sobre el papel e importancia de los órganos colegiados de gobierno del centro...). Sin embargo, sí se advierten en algunos otros aspectos no menos importantes, como lo es la toma de decisiones en el desempeño directivo. Los hombres declaran que las decisiones recaen personalmente en ellos en mucha mayor proporción que las mujeres, que ejercen un liderazgo más participativo o distribuido. Las directoras trabajan mucho más en equipo, una tendencia que está muy presente en las formas de entender el liderazgo en nuestros días.

■ Otro elemento que aparece en los discursos, en ocasiones de forma clara y en otros casos entre líneas, es la condición de recién llegadas de las directoras a la organización como líderes, a los puestos directivos o de poder. Esta circunstancia es un elemento que las convierte en intrusas e inhábiles en las reglas no escritas de ejercicio del poder, en una organización laboral como es la escuela. Las reglas de funcionamiento práctico, las normas no escritas que toda organización formal tiene, nos trasladan directamente a la trastienda del poder, un territorio en el que las mujeres declaran no saber manejarse, precisamente porque no han logrado su plena incorporación a la cultura masculina generada alrededor del trabajo, participando en menor medida del mundo de estrategias y ambiciones masculinas. Las barreras que encuentran continuamente en su camino las marginan directamente y contribuyen a que ellas mismas en muchas ocasiones se retraigan, como una alternativa decidida ante la dificultad de adherirse a una serie de patrones masculinos de gestión con los que no se encuentran cómodas.

Las directoras no han logrado aculturarse totalmente a un universo profesional manejado por códigos que no sienten como propios, por no haber sido socializadas en los mismos, lo que provoca que su aculturación sea tan solo parcial .

■ Las directoras viven con agrado la opción profesional elegida, y el hecho de que se sintieran discriminadas en el espacio profesional

en el que ejercen su labor podría resultar un factor altamente desmotivador que actuara contrarrestando la complacencia con la que perciben aquel.

Las opiniones de las directoras revelan, en este terreno, una importante carga de ambigüedad, al tiempo que una cierta división en dos grupos. El primero de ellos, mayoritario, dibuja los colegios públicos como un espacio igualitario, privilegiado, en el que no sólo no se producen casos de discriminación directa y evidente, sino que tampoco parece haber como tónica ni siquiera comportamientos discriminatorios poco llamativos pero que pudieran ser calificados como tales. En teoría nos hallamos ante un universo que debe cumplir escrupulosamente -y así lo hace-, como ámbito público que es, con las exigencias constitucionales de igualdad entre los sexos en todas las políticas y medidas concretas.

Ello no quiere decir, que no existan en los miembros de la comunidad escolar, la cual no deja de ser un enclave que es parte de la sociedad, prejuicios conservadores que denoten actitudes discriminatorias para con las directoras, pero que sin embargo raramente suelen aflorar de forma efectiva en la configuración de las políticas, oportunidades y pruebas de acceso y promoción profesionales. De nuevo tras sentar este tipo de afirmaciones, en muchos casos las directoras se contradicen al admitir que existen estereotipos que restan autoridad o prestigio a sus cargos, ya provenientes de los padres y madres, ya de otros compañeros, por el hecho de ser mujeres. Dicha condición marca las relaciones con el resto de sectores de la comunidad educativa, en los que la cultura patriarcal tradicional sin duda habrá calado, en unos casos en mayor proporción que en otros, y que por tanto en ocasiones mantienen creencias asociadas al papel socioprofesional de hombres y mujeres que no abogan por la igualdad. En este grupo de directoras también se advierten contradicciones en el hecho de que, si bien niegan la discriminación por género como máxima general, ad-

miten haber sido discriminadas por ser mujeres en situaciones concretas.

Algunas directoras sí señalan, sin embargo, que aunque de forma velada y sutil, en los colegios resulta fácil toparse con conductas y actitudes que actúan discriminando claramente a las directoras en sus trayectorias profesionales, haciéndoles sentir que están ocupando un espacio profesional que no les pertenece. Este grupo opina que las discriminaciones operan, en ocasiones, de una forma acumulada, estableciendo pequeñas cortapisas en su realidad laboral diaria, en forma de un menor grado de promoción y aliento que el que en situaciones análogas se ofrecería a sus colegas varones, lo que a largo plazo resulta en que éstas cuenten con un menor cúmulo de factores tan importantes como la seguridad interna que da el apoyo institucional, la propia confianza o el sentirse integradas como miembros de pleno derecho en la organización. Se trata de comportamientos discriminatorios que operan larvadamente, de modo que en ocasiones resultan incluso difíciles de probar, por cuanto que la diferente actitud ante hombres y mujeres se intenta justificar con otro tipo de argumentos, que nada tiene que ver estrictamente con razones de género. El carácter parcialmente oculto de estas desigualdades provocadas o facilitadas hace que muchas veces no se lleguen a percibir, salvo que uno se encuentre muy cerca del proceso; de ahí que muchas personas, incluso pertenecientes al ámbito escolar, opinen con mayor o menor buena fe, que estamos en un escenario profesional absolutamente igualitario, donde no caben las discriminaciones por razón de género.

Por otro lado, las maestras que se sitúan en posiciones preeminentes -como en este caso, en el que ejercen de directoras- en determinadas ocasiones suelen hacer una lectura individualista y meritocrática de sus trayectorias profesionales, tendiendo a distanciarse del resto de mujeres y de aproximarse a los varones con poder, sus iguales en su concepción personal. Es el denomi-

nado *síndrome de la abeja reina*, o tendencia que presentan algunas mujeres que han alcanzado altas posiciones en áreas tradicionalmente dominadas por hombres a sentir que lo han hecho exclusivamente por sus propios méritos, sin ninguna consideración a su sexo; así mismo, tendencia a no ahorrar a las otras mujeres los esfuerzos que ellas han tenido que desplegar para llegar al puesto profesional que ocupan, incluyendo una disposición a beneficiarse de su anómala situación de minoría; por último, tendencia de estas mujeres a disociarse de su sexo y a no ser solidarias con los problemas de la mayoría de las mujeres .

4. A MODO DE CONCLUSIÓN

A lo largo de estas páginas se han analizado algunos rasgos diferenciales del liderazgo ejercido por hombres y mujeres en los CEIPS valencianos, así como algunas de las barreras u obstáculos para ocupar cargos directivos en las organizaciones escolares. La igualdad de oportunidades no es plena; por el contrario, existen espacios por los que permea la desigualdad.

Planteada así la situación, se trata de que hombres y mujeres compartan ámbitos, incluidos los del poder, en un plano de igualdad. En la medida es que esto es lo más razonable y socialmente fecundo, se trataría de crear modelos culturales alternativos a los actuales, introduciendo valores nuevos y modificando al tiempo los existentes. La transformación paulatina de la organización escolar, integrando estrategias innovadoras; la aparición de nuevos modelos de liderazgo, a los que las mujeres pueden aportar influencias decisivas, son todas ellas líneas de acción sugerentes, que las organizaciones educativas debieran explorar. Tal y como señalan Esther Barberá y otras,

“El poder femenino entendido no como capacidad sobre el grupo, sino del grupo y por el grupo, se puede convertir fá-

cilmente en una fuerza transformadora, beneficiosa para la organización laboral. Por su parte, *el pensamiento concreto*, la mayor facilidad de las mujeres para mostrar *emociones* y sentimientos y su mayor *empatía*, constituyen recursos humanos que pueden ser beneficiosos tanto para el clima organizacional como para la mayor efectividad del trabajo en equipo” (Barberá *et al.*, 2002: 65).

La organización escolar debiera convertirse en un entorno socioprofesional adecuado para el desarrollo de varones y mujeres de hoy, integrando para ello los valores y la cultura femenina, y no obligando a las directoras simplemente a adaptarse a la organización, lo que realizan con muchas mayores dificultades que sus colegas hombres. Todo un conjunto de prácticas, ya individuales, ya institucionales, que partieran de la toma de conciencia de que las desigualdades son casi siempre sutiles, podrían lograr operar cambios conducentes a mayores niveles de igualdad entre hombres y mujeres a la hora de acceder a los ámbitos directivos, a los espacios de poder y decisión. Esta es la alternativa que aquí se propugna, la de la integración en el engranaje educativo de valores emergentes que hoy por hoy aportan, no de forma exclusiva pero sí predominante las mujeres, a la organización social en su conjunto y a la escolar en particular. Como señala Montserrat Grañeras, “rescatar la mirada al futuro en femenino, hombres y mujeres, es una de las posibles manera de ordenar el mundo, en mayúsculas, y también el pequeño micromundo de nuestras escuelas” (Grañeras, 2003: 20).

Parece obvio que una verdadera democratización del espacio profesional o de la propia escuela hace necesaria una mayor participación de las mujeres en los cargos, instancias y mecanismos de poder, como única forma de que éstas puedan defender sus propios intereses en la comunidad educativa (donde su presencia es importantísima), al tiempo que puedan introducir sus concepciones sobre la sociedad y sus modos de hacer, sin duda enriquecedores para el ámbito escolar.

BIBLIOGRAFÍA

- AISENBERG, N. and HARRINGTON, M. (1998): *Women of Academe: Outsiders in the Sacred Grove*. The University of Massachusetts Press, Amherst, MA.
- BENSCHOP, Y. and BROUNS, M. (2003): Crumbling Ivory Towers: academic Organizing and its Gender Effects. *Gender, Work and Organization*, vol. 10, nº 2, 194-212.
- BRINIA, V. (2011): Female educational leadership in primary education in Greece: a Theoretical Framework based on experiences of female school leaders, *ISEA*, vol. 39, nº 3, 37-58.
- CEA D'ANCONA, M^a A. (1997): *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*, Síntesis, Madrid.
- CORONEL LLAMAS, J.M.; MORENO SÁNCHEZ, E. y PADILLA-CARMONA, M.T. (2002): La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de educación*, nº 327, 157-168.
- GARCÍA DE LEÓN, M^a. A. (2002): *Herederas y Heridas. Sobre las élites profesionales femeninas*. Ediciones Cátedra y U.V. Instituto de la Mujer, Madrid.
- GARCÍA GÓMEZ, T. (2006): La reproducción de estereotipos sexuales en las escuelas: un mecanismo de exclusión de las maestras del cargo de dirección. *Bordón. Revista de pedagogía*, vol. 58, nº 1, 33-50.
- GRAÑERAS, M. (2003): Las mujeres en los equipos directivos de los centros escolares en España. *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, vol. 11, nº 3, 15-20.
- SALTZMAN, J. (1992): *Equidad y género: Una teoría integrada de estabilidad y cambio*. Ediciones Cátedra- Universidad de Valencia (Instituto de la Mujer), Colección Feminismos, Madrid.
- SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, M. (1997): *Mujeres, Dirección y cultura Organizacional*, CIS, Madrid.
- TORNS MARTÍN, T. (1995): Mercado de trabajo y desigualdades de género. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 6, 81-92.
- VALENTICH, M. (1995): El seguimiento de las carreras académicas: estrategias para las mujeres y para las Universidades. En Sanz Rueda, Carmela (coord.): *Invisibilidad y Presencia, Seminario Internacional "Género y trayectoria profesional del profesorado universitario"*, D.G. de la Mujer de la Comunidad de Madrid e Instituto de Investigaciones Feministas de la Universidad Complutense de Madrid, Madrid.