

BARRERAS PARA EL ACCESO Y EL EJERCICIO DE PUESTOS DE RESPONSABILIDAD: EL CASO DE LAS DIRECTORAS DE CENTROS ESCOLARES DE EDUCACIÓN INFANTIL Y PRIMARIA

M^a José Carrasco, Emilia Moreno, Teresa Padilla
y José Manuel Coronel
Universidad de Huelva, España

1. Introducción

El estudio de los procesos de gestión escolar ha estado presidido por una lógica que ha desconsiderado en todos los sentidos el papel de las mujeres. A pesar de ser la enseñanza una de las profesiones más feminizadas, el número de directoras es sensiblemente menor que el de directores. En el contexto de un estudio llevado a cabo en la Comunidad Autónoma Andaluza con directoras escolares¹, este trabajo presenta los resultados del estudio tipo encuesta sobre las barreras y condicionantes que encuentran las directoras de Educación Infantil y Primaria en el acceso a la dirección escolar. Analizamos las barreras y condicionantes profesionales existentes, destacando sobre todo el papel de la sobrecarga de roles y su impacto en las trayectorias profesionales femeninas, por cuanto que, gran parte de las barreras anteriormente mencionadas, se relacionan o dependen de esta relación entre el mundo privado del hogar y el mundo público del trabajo.

¹ *La mujer en la dirección escolar: Análisis de las barreras que dificultan el acceso a la dirección y de los procesos de gestión y liderazgo escolar*, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología en el marco del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológico 2000-2003 (B.O.E. 15 de enero de 2002, ref. BSO2002-01954).

2. Las barreras en el desarrollo profesional femenino.

2. 1. Conceptualización

Para comprender y explicar las diferencias propias del proceso de desarrollo profesional femenino, un gran número de autoras y autores están usando el término “barreras” (e.g., Fitzgerald y Weitzman 1992; McWhirter, Torres y Rasheed 1998; Russell y Burgess 1998; Swanson y Tokar 1991). De forma general, las “barreras profesionales” han sido definidas como “eventos o condiciones, tanto internas de la persona, como de su ambiente, que dificultan el progreso profesional” (Swanson y Woitke 446). Esta definición no sólo nos ofrece una aproximación bastante clara al concepto de barreras, sino que también nos aporta una primera clasificación de las mismas (barreras internas y externas).

En principio, las “barreras externas” son caracterizadas como específicas del entorno laboral e incluyen la discriminación en los procesos de selección de personal, en la promoción y en la evaluación del desempeño laboral, así como la exclusión de la mujer de ciertos puestos, las diferencias salariales respecto a sus compañeros varones, la falta de políticas adecuadas para atender la maternidad, e incluso el acoso sexual en el puesto de trabajo. Por su parte las “barreras internas” hacen referencia a conflictos internos y presiones psicológicas que experimenta la mujer y que conllevan su autoexclusión de determinadas esferas del entorno laboral. Algunas de estas barreras internas son la baja autoestima, la falta de expectativas de éxito, el conflicto entre el rol de cuidadora del hogar y el de trabajadora, etc.

Aunque progresivamente cada vez más mujeres acceden al mundo laboral, el empleo femenino se concentra en un grupo muy reducido de áreas ocupacionales, cuya principal característica es que están más de acuerdo con las ‘capacidades naturales’ entendidas como femeninas. El campo educativo es un ejemplo representativo de esta situación.

Según Cacoualt (1997), la feminización de los empleos suele aparecer acompañada de fenómenos de segregación. En este sentido, la mayor presencia femenina en un determinado campo profesional viene acompañada de una notable reclusión de la mujer a los puestos de menor prestigio y reconocimiento social y económico.

Por otra parte, y aunque ello supone adelantarnos a una temática que abordaremos más adelante, el conflicto entre cuidar la familia y trabajar puede influir en la elección profesional. En este conflicto de roles podemos observar, de nuevo, barreras tanto internas como externas. Así, en el proyecto vital de muchas mujeres está presente su deseo de casarse y formar una familia. A menudo, esta opción se considera como la más importante y en función de la cual se organizan y planifican los demás roles vitales.

2. 2. Una barrera entre barreras: el conflicto y la sobrecarga de roles

Entre las barreras que afectan al desarrollo profesional femenino una vez que se ha accedido al mundo laboral, merece especial mención el conflicto entre los roles de trabajadora y cuidadora del hogar. Como se ha dejado entrever, gran parte de las barreras anteriormente mencionadas se relacionan o dependen de esta relación entre el mundo privado del hogar y el mundo público del trabajo. Esta relación entre el hogar y el trabajo suele ser compleja y no admite planteamientos simplistas. Por un lado, por cuestiones culturales y educativas, a las mujeres se les enseña a valorar y a tener entre sus prioridades el matrimonio y la maternidad, relegando de esta forma el trabajo a un segundo plano.

Por esta razón, es muy habitual que se produzca lo que se denomina como la “sobrecarga de roles”. A pesar de la extensión y complejidad de esta problemática, en la mayoría de los estudios económicos y sociológicos sobre el trabajo humano se ignora sistemáticamente la interacción entre el ámbito laboral y otras áreas vitales (Kovalainen 1988). No obstante, es preciso resaltar que en los últimos diez años las políticas de los gobiernos europeos han enfatizado la preocupación por lograr la conciliación del trabajo y la vida familiar de mujeres y hombres.

Revisando un conjunto de investigaciones internacionales, Niles y Goodenough (1996) concluyen que la participación en los roles de trabajador/a y cuidador/a del hogar está influida por las expectativas sociales. Así, un resultado consistente en la mayoría de las investigaciones analizadas es que las mujeres conceden mayor importancia al hogar y la familia que los hombres.

En definitiva, y como se desprende de las investigaciones revisadas, el género influye en las prioridades que la persona establece entre sus diferentes roles vitales.

2. 3. Consecuencias de las barreras en el desarrollo y ajuste profesional de las mujeres

Todas las barreras revisadas tienen una incidencia importante en las decisiones profesionales de las mujeres y en cómo éstas experimentan su desarrollo profesional. El absentismo laboral, la pérdida de motivación y compromiso, la bajada de la productividad, la búsqueda de nuevas alternativas profesionales son algunos de los posibles comportamientos que las mujeres pueden poner en marcha.

Muchas mujeres que han superado el ‘techo de cristal’ y alcanzado puestos de responsabilidad afirman que esto es debido a que ellas han desarrollado estilos que hacen que los hombres se sientan cómodos (Associated Press 1997, cit. en Russell y Burgess 1998). Sin embargo, no todas las mujeres se han adaptado a los estilos masculinos para tener éxito. Otros estudios (Sellers 1996) con mujeres en cargos directivos ponen de manifiesto que éstas han alcanzado el éxito no sólo porque juegan al golf, o intentan comportarse como los hombres, sino porque se plantearon los retos profesionales con su propio estilo, el femenino.

En el caso de los escenarios y contextos profesionales específicamente educativos, hay que decir que son muchos los trabajos de investigación que han estudiado la diversidad de manifestaciones del sexismo en el ámbito educativo y que ponen de manifiesto situaciones en las que la desigualdad no sólo afecta al acceso a los estudios en la enseñanza post-obligatoria, sino a los objetivos y contenidos que se plantean en la obligatoria, a los estilos de enseñanza y de aprendizaje, a los materiales que se utilizan, al uso del lenguaje, a la utilización de los espacios, a las expectativas sobre el alumnado y a las formas de organización escolar, etc.

El hecho de que la enseñanza esté considerada como una profesión feminizada tampoco supone ningún privilegio para las mujeres. Incluso hay quien se permite valorar como negativo para la educación de niños sobre todo y de niñas, el que la mayoría de las personas dedicadas a la enseñanza sean mujeres. Socialmente no es una profesión bien considerada. Sin embargo, a medida que aumenta la edad del alumnado, disminuye la presencia de las mujeres en los centros escolares y aumenta el prestigio. En las organizaciones educativas su superioridad en número, especialmente en los tramos iniciales de la educación, no está equiparada con su presencia en los puestos de responsabilidad y de poder (Bardisa 1995). Al igual que

en otros sectores, la mayoría de los puestos de responsabilidad en el ámbito educativo siguen estando en manos de los hombres. A pesar de todo, podemos afirmar que, desde la década de los ochenta, es apreciable el incremento de la atención 'académica' por los temas relativos a las experiencias de las mujeres en la gestión, por conocer las barreras existentes en su desempeño y el potencial para transformar las propias prácticas de gestión.

3. Experiencia de investigación

Este trabajo se inscribe en el contexto de una investigación que se desarrolla en dos fases: un estudio tipo encuesta y un estudio de caso múltiple. Aquí nos referimos a una parte del primero de estos estudios, concretamente a la dimensión *Barreras experimentadas en el acceso a la dirección escolar*, incluida en un cuestionario aplicado a 206 directoras de centros educativos de Andalucía.

Nos interesa especialmente conocer cuáles son los obstáculos que limitan y condicionan el acceso de las profesoras a la dirección de centros, y cuáles son las contrapartidas (conflicto de roles, sobrecarga...) derivadas del acceso a este cargo. Es decir, qué efectos tiene para las mujeres su decisión de desempeñar este cargo, qué consecuencias provoca esta decisión y cuáles son las ventajas e inconvenientes que experimentan una vez realizada la misma.

Para ello disponemos de una doble información: por un lado, las respuestas de las directoras a una escala de 44 ítems agrupados en 10 dimensiones relativas a las barreras experimentadas en el acceso a la dirección y a las contrapartidas derivadas del desempeño del cargo; por otro, las respuestas libres que dan las directoras a una pregunta abierta sobre el mismo tema. Este doble carácter –cerrado y abierto– de la información recogida nos permite contrastar la coherencia de las opiniones de las directoras, comprobando si concuerdan sus respuestas o si, por el contrario, se observan diferencias en los planteamientos a la hora de responder a un tipo de pregunta u otro.

En consecuencia con lo anterior, el análisis de la información responde también a una doble perspectiva: por un lado, se realiza un estudio estadístico descriptivo (medias y desviaciones típicas) de las respuestas a los 44 ítems y, por otro, un análisis de contenido de las respuestas abiertas.

4. Resultados

Las participantes del estudio –un total de 206 mujeres– dirigen centros educativos públicos de educación infantil y primaria de las distintas provincias de la Comunidad Autónoma Andaluza. La mayoría de las directoras trabajan en centros urbanos e imparten docencia en el tercer ciclo de primaria. Tienen una dilatada experiencia docente y también una gran antigüedad en el mismo centro, habiendo desempeñado con anterioridad otros cargos. Asimismo, puede considerarse que también es amplia su experiencia en el cargo de directora, cuya media supera los 7 años, junto con el tiempo que llevan en el cargo actual.

Los principales resultados encontrados en cuanto a las barreras experimentadas en el acceso a la dirección se observan en la siguiente ilustración, donde incluimos los promedios obtenidos en todas las dimensiones consideradas. Los valores más altos –es decir, las dimensiones en las que las directoras muestran mayor nivel de acuerdo con las afirmaciones presentadas, una vez transformados los ítems negativos– se obtienen en “Autoestima” (promedio de 4,80), “Actitudes hacia la gestión femenina” (4,76) y “Acceso a la información” (4,47). Por tanto, estos serían los condicionantes que inciden en menor grado a la hora de que las docentes se planteen acceder a los puestos directivos. En este sentido, las directoras no encuentran dificultades para acceder a la información ni piensan que existan actitudes negativas en la comunidad educativa hacia la gestión femenina. Además, ellas mismas se ven capaces y con las aptitudes necesarias para desarrollar el cargo.

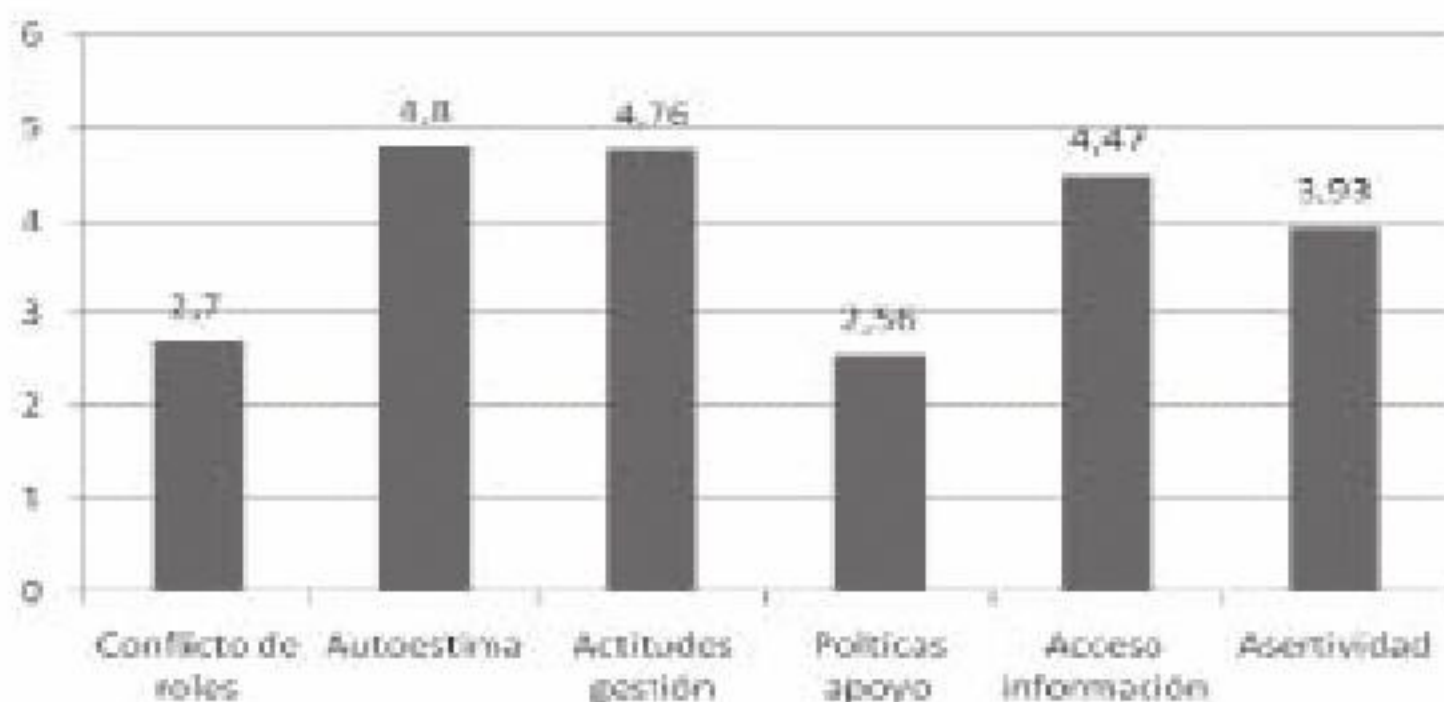


Ilustración 1. Condicionantes en el acceso a la dirección

“Políticas de apoyo a la maternidad” (2,56) y “Conflicto de roles” (2,70) son las barreras que, en opinión de las directoras, inciden en mayor medida a la hora de plantearse la dirección escolar. En cierta forma, ambas dimensiones apuntan al desarrollo del rol materno como principal obstáculo debido al alto nivel de dedicación e implicación que conlleva. No obstante, esto no quiere decir que las directoras contemplen la dedicación a la familia como una barrera externa e impuesta por otros/as. Más bien podría caracterizarse como una barrera ‘auto-impuesta’, en tanto que el ascenso es algo no deseado si implica una re-estructuración de sus tiempos familiares. Por tanto, estamos ante una barrera que implica opciones y prioridades vitales del colectivo femenino.

Se ha realizado además un análisis más detallado, teniendo para ello en cuenta la respuesta a los ítems que componen cada dimensión. Asimismo, para la interpretación de estos resultados, iremos intercalando aquellas respuestas abiertas que permiten profundizar en las ideas apuntadas desde el análisis estadístico.

Comenzando con la dimensión “Conflicto de roles”, podemos decir que, en opinión de las directoras, ésta es una barrera que afecta en cierta medida al desempeño de la dirección. Cuidar el hogar resta algún tiempo a la profesión, pero es un tiempo que las directoras no están dispuestas a dar a cambio de posibles ascensos profesionales. Así, ascender en el trabajo no debe ser más importante que la dedicación a la familia. Puede comprobarse que el ámbito doméstico (cuidado de la familia y el hogar) es una barrera para acceder a la dirección y a otros logros profesionales pero, a diferencia de otras, es una ‘barrera’ que implica una elección vital de las mujeres y no una imposición externa. Las directoras insisten en las dificultades de complementar adecuadamente las dos dimensiones:

- Las circunstancias familiares influyen mucho ya que generalmente es la que lleva el peso de la casa. Es más fácil cuando los hijos son mayores y cuando todos ayudan en la casa (DIR-88).
- Cuando mis hijos eran pequeños estuve 10 años sin presentarme a la dirección ya que mi familia era lo primero. Ahora que son mayores es cuando he vuelto (DIR-156).

Otros comentarios reflejan esta realidad de la sobrecarga con toda claridad:

- Ser directora supone trabajo doble porque mis tareas domésticas son las mismas pero cuento con menos tiempo. En resumen: 'Vale, puedes ir al claustro de las siete pero antes, deja la comida preparada y los niños 'colocados' (DIR-175).
- Las mujeres tenemos que soportar la carga de demostrar que podemos hacerlo tan bien como los hombres. Pero es difícil compaginar las tareas profesionales con el hecho de ser madres, esposas, amas de casa... (DIR-177).

En relación con la dimensión "Autoestima", el promedio puede considerarse alto (4,80 sobre 6). Esto implica que las directoras de la muestra no tienden a dudar de su capacidad para ejercer la dirección, sino que, todo lo contrario, se consideran con las cualidades y aptitudes necesarias para el cargo:

- Considero que ser una buena directora no es cuestión de sexo sino de capacidades y la experiencia me ha demostrado que hay más mujeres preparadas que hombres, pero éstas no quieren complicarse la vida pues consideran que bastante tienen con la vida familiar (DIR-29).

En cuanto a las "Actitudes" hacia la gestión femenina, las encuestadas opinan que ni las familias ni los alumnos y alumnas tienden a comportarse de forma diferente con un director varón a como lo harían con ellas. No obstante, el promedio es algo alto en el ítem 12 que alude a que las directoras reciben ocasionalmente burlas de sus compañeros. Una directora nos ilustra esta idea con su experiencia personal: "A veces, me consideran un poco la 'chacha'" (DIR-109).

Las opiniones sobre las Políticas de apoyo a la maternidad reflejan que los recursos y ayudas existentes en la actualidad no son suficientes pero, en general, no condicionan el acceso a la dirección por parte de las mujeres:

- Económicamente la dirección 'no te da' para tener ayuda doméstica con lo que nos convertimos en 'superwoman', especialmente las directoras que pasamos de la cincuentena y cuyas parejas tienen todavía la mentalidad de 'ayudar' en las tareas domésticas en vez de 'compartir' (DIR-37).

Las respuestas a los ítems de la dimensión "Acceso a la información" reflejan que los docentes varones suelen manejar más información sobre oportunidades de ascenso y, en consecuencia, planifican mejor su carrera

profesional. Las directoras también pueden acceder a la información pero puede observarse que el ítem 11 (que hace justo esta afirmación) obtiene un promedio menor que los otros dos (que afirman lo contrario). En consecuencia, las directoras parecen no acceder a la misma información para la planificación de sus carreras y el ascenso profesional que sus compañeros varones.

Entrando ya en las ventajas y desventajas asociadas al ejercicio de la dirección, y teniendo en cuenta los promedios hallados para las cuatro dimensiones implicadas, podemos observar que las ventajas a nivel personal y profesional alcanzan valores próximos a 3. Esto implica que la dirección aporta a las mujeres –tanto en el plano personal como en el profesional– unas ventajas algo limitadas, ya que los valores pueden oscilar entre 1 y 6, estando 3 en un punto bastante intermedio. A nivel personal, la principal ventaja es el sentimiento de mayor realización, aunque el cargo también conlleva una sensación de valía personal. Desde luego, a lo que parece no contribuir es a la mejora de la calidad de vida de las docentes directoras.

En el terreno profesional, ser directora conlleva, sobre todo, la ventaja de una mayor satisfacción con el trabajo, seguido de un sueldo mayor. El prestigio, no obstante, alcanza una media por debajo de 3, con lo que no parece ser una ventaja destacable para las encuestadas. De ahí que sean otro tipo de incentivos los que les influyen a la hora de presentarse a la dirección:

- Potenciar proyectos, cambiar el concepto de autoridad, ofrecer alternativas, elevar el ‘cache’ del colegio (DIR-161);
- Satisfacción de poder cambiar las cosas (DIR-135).

Por su parte, los inconvenientes asociados a la dirección parecen ser más relevantes a nivel profesional (media global = 4,61) que personal (media = 3,23). Entre los inconvenientes personales, destaca el tener menor tiempo de ocio, seguido de poder dedicar menos tiempo a la familia. A nivel profesional, el principal inconveniente lo constituyen las preocupaciones y cosas en qué pensar que se adquieren por el hecho de ser directoras. Aunque también alcanza una media muy alta el ítem 44 que alude a las tareas desagradables que hay que asumir con la dirección.

Merecen especial atención las opiniones vertidas en la línea de encontrar dificultades y cierta sensación de nostalgia respecto al trabajo en el

aula como maestras, por cuanto aparecen serios problemas de compaginar adecuadamente la docencia con la dirección:

- Aunque tienes que sacrificar algo de tu tiempo personal, si te organizas bien no tiene por qué repercutir en tu familia. Donde encuentro más problemas es en compaginar la docencia con la dirección (DIR-153).

Finalmente, en la macro-dimensión “Condicionantes en el acceso a la dirección”, decidimos incluir una dimensión relativa al nivel de asertividad que poseen las encuestadas. El promedio global obtenido en *Asertividad* es de 3,93, lo que puede considerarse como un valor medio-alto. Las directoras, por tanto, denotan una cierta asertividad, en sus distintos matices, aunque quizá este comportamiento asertivo debiera alcanzar valores más altos, dadas las características de su cargo.

Para finalizar, una directora nos expresaba el convencimiento de la necesidad del compromiso e implicación en la educación y en la mejora de la enseñanza como ingredientes necesarios a la hora de asumir la dirección de un centro escolar. Esta opinión quizás pueda resumir el sentir de las directoras y sus deseos de superar las barreras existentes para el acceso y el ejercicio de la dirección. Es una cuestión de proposición, de compromiso por hacer bien el trabajo de gestión escolar, porque, entre otras cosas:

Las mujeres podemos desarrollar lo que nos propongamos. ¡Fuera complejos! (DIR81).

5. Conclusiones

Podemos afirmar que los contextos educativos propios de los centros de Educación Infantil y Primaria de la Comunidad Autónoma Andaluza no son, a diferencia de otros escenarios profesionales, ámbitos donde de forma radical las barreras para el acceso y el ejercicio de puestos de responsabilidad sean totalmente infranqueables para el colectivo de mujeres, sin que esta afirmación anule por completo la existencia de las mismas.

Esta afirmación puede sostenerse, entre otras razones, por las propias peculiaridades que presentan los citados contextos, así como las características específicas que presenta el ejercicio de la profesión educativa.

La sobrecarga y el conflicto de roles es puesto de manifiesto por parte de las directoras encuestadas reconociendo el hecho de la conveniencia de demorar y posponer para más adelante la decisión de acceder al ejercicio de la actividad directiva, por las complicaciones derivadas del reto de conciliar la vida laboral y familiar.

Otro aspecto que merece especial atención es el hecho de que las directoras se encuentran muy a gusto desarrollando su actividad profesional como docentes, por lo que cuando en ocasiones se les plantea el dilema de elegir entre la actividad docente y la de gestión, ésta última se ve seriamente perjudicada en la toma de decisión.

Por último y, en cuanto al ejercicio de la dirección, las directoras manifiestan, por una parte, que el problema no está asociado al sexo sino más bien a las capacidades de la persona que vaya a asumir el cargo de gestión. Los contextos educativos estudiados son escenarios que no presentan problemas especialmente importantes desde el punto de vista de la gestión realizada por las mujeres, aunque en alguna ocasión puedan manifestarse conductas o actitudes sexistas por parte del profesorado respecto a la gestión de las directoras. Por otra parte, en cuanto a la percepción de las directoras respecto a sus capacidades para la gestión educativa, el estudio muestra la elevada consideración de las encuestadas respecto a sus capacidades para ello, destacando, en algunos casos, el hecho de que precisamente por ser mujeres es probable que tanto el desarrollo como los resultados de la gestión educativa sean altamente positivos en todos los sentidos.

Todo ello nos lleva a pensar que, al menos en los contextos educativos estudiados, nos encontramos con un panorama algo más positivo y alentador respecto a la consideración de la mujer para el ejercicio de cargos directivos. Este panorama es igualmente esperanzador respecto a las posibilidades del colectivo de mujeres en el ejercicio de una dirección escolar eficaz, responsable y comprometida con la mejora educativa, en general.

Obras citadas

BARDISA, T.: «La participación democrática en las instituciones educativas». En J. García y F. Delgado (eds.). *Los retos de la educación ante el siglo XXI*. Madrid: Ed. Popular, 1995.

CACOUAULT, M.: «La noción de empleo femenino/masculino: el caso del profesorado de enseñanza secundaria en Francia, 1960-1990». *Revista de Pedagogía Social* 15-16 (1997): 69-85.

FITZGERALD, L. F., y WEITZMAN, L. M.: «Women's Career Development: Theory and Practice from a Feminist Perspective». En H. D. Lea y Z. B. Leibowitz (eds.). *Adult Career Development*. Alexandria, VA: The National Career Development Association, 1992, 124-160.

KOVALAINEN, A.: «Toward a New Research Model of Gender in Management and Leadership Studies». *International Journal for the Advancement of Counselling* 11 (1988): 305-312.

McWHIRTER, E. H., TORRES, D. y RASHEED, S.: «Assessing Barriers to Women's Career Adjustment». *Journal of Career Assessment* 6.4 (1998): 449-479.

NILES, S. G., y GOODENOUGH, G. E.: «Life-role Salience and Values: A Review of Recent Research». *The Career Development Quarterly* 45.1 (1996): 65-86.

RUSSELL, J. E. A. y BURGESS, J. R. D.: «Success and Women's Career Adjustment». *Journal of Career Assessment* 6.4 (1998): 365-387.

SELLERS, P.: «Women, Sex and Power». *Fortune* 134.3 (1996): 43-56.

SWANSON, J. L., y TOKAR D. M.: «College Students' Perceptions of Barriers to Career Development». *Journal of Vocational Behavior* 38 (1991): 92-106.

SWANSON, J. L., y WOITKE, M. B. «Theory into Practice in Career Assessment for Women: Assessment and Interventions Regarding Perceived Barriers». *Journal of Career Assessment* 5.4 (1997): 443-462.