

La mujer, directora de un centro educativo

Un análisis de su función directiva realizado en los centros de Estados Unidos

No es elevado el porcentaje de mujeres en la dirección de centros de segunda enseñanza. ¿Qué sabemos, en realidad, de la mujer directora? ¿Cómo llegó a alcanzar ese puesto? ¿Qué es lo que les satisface más y lo que les satisface menos en su trabajo? Todo esto y mucho más se analiza en este trabajo.

Para profundizar en el tema llevamos a cabo un estudio que implicaba a 408 mujeres directoras de los 50 Estados norteamericanos. Respondieron 266, lo que representa un 65% de las 408 consultadas.

El proyecto de la investigación se centró en aspectos específicos de la mujer directora y de la dirección, incluyendo estos factores como determinantes de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y los efectos de ciertas variables personales relacionadas con la familia, la escuela y la comunidad sobre la satisfacción en el oficio de las mujeres directoras.

Estado y edad

Al estudiar las características personales de las 266 mujeres directoras, los datos indican que el 57% de ellas están casadas. En el 43% que aparece en la categoría de «solteras» se incluyen las separadas, las solteras de siempre, las divorciadas y las viudas.

La mayor parte de las mujeres directoras están entre los 40 y los sesenta años de edad. Los datos indican de una forma categórica que pocas han llegado a la dirección a una edad por debajo de los cuarenta. Sólo el 8% son menores de 37

años, el 2% son menores de 32 años. En el grupo no existen personas de 27 años, o menores.

Las responsabilidades de la dirección parecen requerir tiempo considerable, como evidencian las pocas horas que estas mujeres pasan en el hogar con su familia. Por ejemplo, el 65% de las respuestas dicen que pasan entre 21 y 50 horas semanales con sus familias, exceptuando las horas de sueño. Es decir, la mayor parte de las directoras de este estudio están en casa con sus familias tan sólo entre 3 y 7 horas por día, en una semana media. El 10% pasa más de 61 horas en casa y sólo el 9% pasa menos de 24 semanales con sus familias.



Variables escolares

El estudio de la dirección en términos de variables escolares reveló que la mayor parte de las mujeres directoras están localizadas en centros pequeños. El 85% de la muestra ocupa la dirección en centros escolares con 1.500 estudiantes, e incluso menos; y el 35% tiene un alumnado de menos de 500 estudiantes. A pesar del tamaño de los centros, el 64% dicen que ganan salarios comprendido entre 19.000 y 24.000 dólares.

Los datos referentes al modo de obtener el trabajo no sorprenden, pues reflejan el criterio ambiente. Es decir, la mayor parte de la muestra, el 57%, fue «nombrada», es decir, se le encomendó la dirección. Por el contrario, el 43% de las demás directoras solicitaron específicamente el puesto, buscándolo de un modo activo. Estos resultados indican que las mujeres son algo remisas a solicitar directamente la dirección y a luchar de un modo agresivo para conseguir ese puesto.

Gusto o disgusto en el trabajo

La 2.ª parte de este trabajo se centró en la satisfacción o insatisfacción del grupo total de las mujeres directoras. El instrumento utilizado para determinar el nivel de satisfacción fue el «INDICE DESCRIPTIVO DEL OFICIO», que mide la satisfacción en 5 sub-áreas del oficio: Trabajo, paga, promoción, supervisión y gente.

De este modo, el nivel total de satisfacciones en el oficio es muy alto para la muestra. Estas mujeres directoras puntúan algo más alto que las normas masculinas, y un poco más alto que las normas femeninas de una muestra de cerca de 2.000 hombres y más de 600 mujeres trabajadoras en otras ocupaciones.

Preguntas subjetivas

Se hicieron varias preguntas para determinar experiencias subjetivas específicas de la mujer directora. Se trató de conseguir respuestas a los siguientes aspectos de la dirección:

- Rasgos de personalidad considerados importantes para mujeres directoras.
- Fuentes de la mayor satisfacción o no-satisfacción en la dirección.
- Mitos observados y discriminación referentes a la mujer en cuanto directora de un centro de segunda enseñanza.

También se les pidió a las directoras que lanzasen sugerencias prácticas para toda mujer aspirante al puesto.

Tres rasgos de éxito

Se les pidió también que citasen los tres rasgos de personalidad que consideraban más importantes para el éxito en su oficio.

Los rasgos de personalidad fueron clasificados en 30 items con objeto de organizar y captar la esencia de todas las respuestas. Los rasgos que siguen aparecieron con mayor frecuencia y se presentan aquí en orden descendente.

- Justicia, 52 respuestas.
- Trabajar con la gente, 46.
- Honradiez, 39.
- Trabajar con los padres, 30.
- Cordialidad acogedora, 35.
- Preocupación por el Centro, por los estudiantes, y enseñanza - aprendizaje, 32.
- Inteligencia, 31.
- Estabilidad emocional, 30.
- Trabajo duro, 29.
- Comprender a la gente, 29.
- Capacidad de comunicación, 26.

Es interesante hacer notar que la mayor parte de estos rasgos considerados importantes para el éxito en la dirección han hecho destacar aspectos afectivos de personalidad administrativa. Así, las respuestas tienden a corroborar la tradi-

ción, ya que esos rasgos de personalidad reflejan consideración hacia otras personas o grupos involucrados con la dirección.

Las tres satisfacciones mayores

En las preguntas 3.ª y 4.ª, que pertenecen a fuentes de satisfacción y no-satisfacción en la dirección, se le pidió a las encuestadas que hiciesen destacar los tres aspectos de la dirección que constituyen su mayor fuente de satisfacción. Las 10 respuestas que siguen aparecieron con mayor frecuencia, y están presentadas aquí en orden descendente de frecuencia:

- Interés por el desarrollo de los estudiantes, 105 respuestas.
- Trabajar directamente con los estudiantes, 71.
- Desarrollo del cuerpo profesional, 65.
- Desarrollo del currículum, 60.
- La efectividad del programa total, 49.
- Sensación personal de logro y realización, 41.
- Moral y satisfacción del profesorado y del Centro en general, 39.
- Trabajar con los padres, 30.
- Reconocimiento y prestigio personal, 24.
- Sentirse respetado por los estudiantes, Comunidad y cuerpo docente, 21.

Es interesante advertir que varias fuentes personales de satisfacción, tales como reconocimiento y prestigio, e incluso la de logro y realización, son secundarias en importancia a la involucración directa en el desarrollo y mejora de los estudiantes. Así, la capacidad para trabajar con los alumnos de un modo eficaz, muy citada como un factor importante en el éxito de la mujer director, es también citada como la mayor fuente de satisfacción en el trabajo.

Fuentes de no-satisfacción

En la pregunta 4.ª, las directoras anotan una lista amplia de fuentes específicas de no-satisfacción en la dirección. Las respuestas, que aparecen a continuación, están expuestas en orden de frecuencia descendente.

- Informes, encuentros y asuntos burocráticos, 101 respuestas.
- Profesores incompetentes, 61.
- Problemas de disciplina con los estudiantes, 58.
- Padres poco realistas, apáticos o sin interés, 55.
- Limitaciones del presupuesto, 49.
- Frustraciones personales, 49.
- Falta de tiempo para dedicar a la familia e intereses personales, 35.
- Presiones por parte de la Unión de profesores, asuntos legales, negociaciones y negociaciones colectivas, 26.
- Falta de interés de los altos administrativos del Distrito por los problemas escolares, 25.
- Grupos políticos y de presión, 22.
- Problemas logísticos - mantenimiento, negocios, horarios de comida y demás, 22.

En resumen, los aspectos más satisfactorios de la dirección, para la mujer directora, están relacionados con la misión del colegio, es decir, con el desarrollo de los estudiantes y con la moral alta del personal (profesorado, cuerpo docente), así como con el respeto y reconocimiento de la mujer directora.

A la inversa, los factores que provocan falta de satisfacción son aquellos que se refieren a la confusión burocrática y a las personas o profesores poco cooperativos y efectivos, y a los grupos asociados con los programas escolares. Es interesante que estos factores pesen mucho más que los problemas personales, o los relacionados con la familia como fuentes de disatisfacción con la dirección. Es también importante que la segunda fuente de no-satisfacción indicada por la mujer directora se refiera a los profesores incompetentes. Los directores, sin embargo, no especifican la naturaleza de esa incompetencia.

Los mitos de capacidad / incapacidad

La pregunta 5.ª se refiere a la existencia de mitos concernientes a la capacidad de las mujeres en su actuación como directoras. Se les preguntó a ellas si habían percibido la existencia de tales mitos y que, en caso afirmativo, dijese cuál era su naturaleza. La mayor parte (el 67%) expresó la creencia de que sí existen varios mitos concernientes a la dirección.

Los 10 mitos que siguen son los que aparecieron en las respuestas con mayor frecuencia:

- Las mujeres no saben imponer la disciplina a los estudiantes mayores, 62.
- Las mujeres son demasiado emotivas, 27.
- Las mujeres son demasiado débiles físicamente, 25.
- A los hombres no les gusta trabajar para las mujeres, 20.
- Las mujeres no saben actuar bien ante las presiones y urgencias del puesto, 17.
- Las mujeres son intelectualmente inferiores a los hombres, 13.
- La dirección es un campo para hombres, 13.
- Las responsabilidades de la familia son prioritarias para la mujer directora, 12.
- Las mujeres no pueden tomar decisiones objetivas, 12.
- Las mujeres no pueden trabajar para otras mujeres, 9.

De los 10 mitos que aparecen con mayor frecuencia, siete tratan de una supuesta inferioridad de la personalidad femenina, mientras que otros tres se refieren a otra clase de prejuicios. Así, a pesar de que la experiencia nos habla de la competencia comprobada de la mujer en varias facetas de la administración, estas directoras encuentran varios atavismos culturales que prevalecen todavía.

¿Existe discriminación?

La pregunta 6.ª trata de descubrir algún tipo de discriminación contra el empleo de la mujer como directora, y su modo de manifestarse. De las mujeres directoras que responden a esta pregunta, el 59% dicen que sí han experimentado esa discriminación. Los resultados indican que un 5% más de mujeres han percibido mitos, sobre las que han experimentado discriminación. Siguen las once manifestaciones de discriminación que aparecen con más frecuencia en las respuestas:

- Las estadísticas relacionadas con la discriminación hablan por sí solas, 65.
- Debido a discriminaciones de toda clase, muchas mujeres no quieren presentarse al cargo, 20.
- Hay principios no escritos contra el hecho de que la mujer se presente al cargo, 13.
- Discriminaciones sutiles por parte de los compañeros directores, Facultades y Alta Administración, 9.
- Estereotipos sexuales de la dirección, 7.
- Las mujeres no pueden tener faltas; por consiguiente, los hombres resultan perjudicados, 7.
- Les lleva mucho más tiempo a las mujeres conseguir el puesto, 3.
- Los consejos comunitarios dicen que sólo le interesan los hombres, 3.
- La discriminación es un resultado lógico ya que la Dirección es una profesión copada por los hombres, 3.

Consejos de las veteranas a las novatas

Este estudio, de carácter nacional, tenía como objetivo facilitar empleo a los líderes mejor cualificados para los centros secundarios, sin tener el sexo en cuenta. La pregunta siete, por lo tanto, fue hecha para ofrecer el consejo y la sabiduría de las veteranas a todas aquellas novatas en el terreno, pero capaces e interesadas por ejercer una dirección en el futuro. Ofrecemos un breve resumen de estas sugerencias:

Si quieres el oficio, tienes que capacitarte para *hacerlo to-*

do, desde los deberes de la portería hasta la ciencia que se imparte en los altos cursos de administración.

- Trabaja para desarrollar un *estilo personal* y singular. No intentes, de ningún modo, representar un papel masculino. Sé mujer en todos los aspectos de tu trabajo.
- Solicita por escrito cada *vacante*. Es un trabajo muy gratificante.
- Sé excelente y esfuerzate por *todos los oficios* relacionados con la educación; esto exige muchísima experiencia.
- Que todos sepan que tu capacidad está por encima de toda duda. De otro modo, pronto van a decir que *alguien de arriba* te consiguió el trabajo.
- *Delega autoridad*. Debes ser capaz de tomar decisiones que te hagan impopular con algunas personas. Aprende a tomar decisiones rápidas.
- No te mueves demasiado. Ten un círculo amplio de *contactos*, y prueba tu capacidad.
- Trata de *no estereotiparte*. Los directores son tan variados como sus personalidades individuales. Ten intereses exteriores, ajenos al Centro.
- Algunas personas tratarán de amenazarte. Evita esas amenazas por varios medios. Relájate y *disfruta* de tu trabajo y de tu vida social.
- Mantén siempre una relación de *igualdad* con los hombres, de un modo profesional.
- Toma decisiones basadas en *hechos*, y mantenlas.
- Lee periódicos profesionales de *actualidad*, asiste a conferencias y a talleres administrativos. El futuro es brillante para la mujer.
- Sé un *ser humano*, no hombre o mujer.
- Parte de tu trabajo debe consistir en hacer que cambien las actitudes sociales sobre el *rol tradicional* de la mujer.
- Las *prioridades* se deben re-examinar, tanto en casa como en el Centro.
- Ahora es el mejor tiempo de la historia para conseguir tus objetivos.
- Ponte de acuerdo con tu *familia*.
- Haz tu trabajo.
- No seas una *mujer lib*. Ten un interés genuino por los demás. Y sé honrada y sincera con todo el mundo.
- Tienes que capacitarte para *trabajar con toda clase de personas*.
- Las personas encargadas de contratar al profesorado *tratarán de engañarte*.
- La dirección implica sinceridad, despabilación, *sentido práctico* y formalidad.
- Persiste, insiste y preparárate.
- *Habla claro*, muy claro, no te calles. Hazte conocer.
- Prepárate y *preséntate* una y otra vez.
- El trabajo de dirección te dejará a veces una fuerte sensación de *soledad*: esta es la naturaleza del oficio.
- Escucha, *acepta* las ideas de los demás, sé flexible. Conoce la personalidad de la gente con la que trabajas.
- Sé dura y *resistente*, independiente y agresiva de un modo no amenazador.
- La gente tratará, al principio, de probar *tu fuerza*. Estáte preparada para enfrentarte a esta prueba; después utiliza buenos medios y técnicas administrativas.
- Ten la suficiente cordura para separar *trabajo y familia*.
- Sé amable, considerada y agradable, pero *evita una imagen remilgada* o la de una persona fácil de vencer.
- Tienes que llevar a cabo un *trabajo superior*, porque te están observando.
- Esto implica conocimientos, técnicas, talento y *auto-confianza*.
- *Véndete* a ti misma en la oficina, en las reuniones, y haz conocer tus deseos profesionales.
- Muévete dentro de tu propio *distrito* en la Administración.

A pesar de los mitos y discriminaciones que rodean la dirección de la mujer, las directoras consultadas llegan a la conclusión de que vale muy bien la pena luchar por el cargo.