

4-11-98

G AIRÍN / VILLA

CONCURSO 95

Funcionamiento de los equipos directivos

J, Gairín y A. Villa (Coord), 1998

I/1095

ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LOS CENTROS DOCENTES

Memoria de Investigación

Joaquín Gairín Sallán (Director)

Carmen Armengol Asparó
Maria Fuster Foz
Xavier Gimeno Soria
Francisca Guerola Soler
Ana Pérez Viñas
Marina Tomás Folch

Departamento de Pedagogía Aplicada
Universidad Autónoma de Barcelona

Aurelio Villa Sánchez (Director)

Isabel Ariceta
Ana García Olalla
Edurne Goikoetxea
Mercedes Hidalgo
Itziar Segovia
Lourdes Villardón

Instituto de Ciencias de la
Educación
Universidad de Deusto, Bilbao

Concurso Nacional de Proyectos de Investigación Educativa
(Resolución de 16 de Mayo de 1995)

Octubre 1998

1

R. 121. 127



ÍNDICE

Capítulo 1. DISEÑO Y DESARROLLO DEL ESTUDIO.....	11
1.1. Justificación del estudio.....	11
1.2. Objetivos	11
1.3. Diseño General del Estudio	12
1.4. Fases	13
1.5. Cuestionario general	13
1.5.1. Historia y composición.....	13
1.5.2. Funciones	13
1.5.3. Organización y funcionamiento.....	13
1.5.4. Proyección interna.....	14
1.5.5. Proyección externa.....	14
1.5.6. Valoración de la actuación	14
1.6. Otros instrumentos.....	15
1.7. Muestreo.....	15
1.8. Estudio de campo y tratamiento de los datos	16
1.9. Incidencias	16
Capítulo 2. LA DIRECCIÓN DE SÍ MISMO	19
2.1. La función Directiva: una síntesis de influencias en el centro educativo	19
2.1.1. La dirección se desarrolla en el seno de una organización.....	20
2.1.2. Influencias en la definición de los perfiles y estilos de dirección.....	21
2.2. El contexto legal y administrativo	21
2.2.1. Perspectiva evolutiva de la dirección escolar desde la legislación.....	22
2.2.2. Líneas de evolución en el marco legislativo estatal.....	26
2.3. La Teoría organizacional: Modelos organizativos y modelos directivos	28
2.3.1. El Paradigma científico-racional	29
2.3.2. El Paradigma interpretativo simbólico	30
2.3.3. El paradigma sociocrítico	30
2.3.4. Hacia una visión comprensiva e integradora	31
2.4. El Equipo Directivo como estructura colegiada que asume la función directiva en el centro.....	32
Capítulo 3. FUNCIONES Y FUNCIONAMIENTO	33
3.1. Aproximación a la naturaleza y funcionamiento del Equipo Directivo.....	34
3.1.1. La concepción del Equipo Directivo	34
3.1.2. Las funciones del Equipo Directivo	38
3.2. El perfil funcional de los miembros como órganos unipersonales.	48
3.2.1. El director.....	48
3.2.2. El Jefe de Estudios	55
3.2.3. El secretario.....	61
3.2.4. El administrador	65
3.3. El funcionamiento interno del Equipo Directivo	69
3.3.1. Revisión del modelo de funcionamiento	72
3.3.2. El Plan de actuación del Equipo Directivo.....	81

Capítulo 4. OTRAS DIMENSIONES DEL TRABAJO DIRECTIVO	85
4.1. La proyección interna	85
4.1.1. Estilo de dirección y liderazgo.....	85
4.1.2. Funcionamiento de la estructura.....	89
4.1.3. Elaboración y desarrollo de proyectos.....	89
4.1.4. Animación y dinamización.....	90
4.2. La proyección externa	92
4.2.1. La imagen institucional.....	93
4.2.2. Instrumentos para la proyección externa.....	94
4.2.3. El Marketing.....	94
4.2.4. Acciones de marketing en la actividad educativa.....	96
4.2.5. La dirección y la proyección externa.....	97
4.3. El trabajo colaborativo	98
4.3.1. El proceso colaborativo en los centros educativos.....	98
4.3.2. La dirección como equipo colaborativo.....	102
4.3.3. La dirección como promotora de los equipos colaborativos.....	103
Capítulo 5. HISTORIA Y COMPOSICIÓN DEL EQUIPO	106
5.1. Historia y Composición	106
5.2. Características específicas de las diferentes figuras del Equipo Directivo	109
5.2.1. Datos de identificación.....	109
5.2.2. Experiencia.....	112
5.2.3. Formación.....	116
5.2.4. Motivación.....	121
5.2.5. Tiempos de dedicación.....	123
Capítulo 6. FUNCIONES DEL EQUIPO	125
6.1. Mapa de la importancia - realización	125
6.2. Viabilidad de las funciones directivas	128
6.3. Tipo de asunción de las funciones	130
6.4. Diferencias significativas en función de diversas variables estudiadas	134
6.4.1. En función del tipo de asunción.....	134
6.4.2. En función de la experiencia.....	134
6.4.3. En función de tipo de centro.....	135
6.4.4. En función de la Comunidad Autónoma.....	135
Capítulo 7. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	137
7.1. Recursos	137
7.1.1. Recursos: despacho.....	137
7.1.2. Recursos: teléfono.....	138
7.1.3. Recursos: administrativo/a.....	139
7.1.4. Recursos: ordenador.....	140
7.1.5. Otros recursos.....	141
7.2. Plan de actuación	142
7.2.1. Organización del trabajo del Equipo Directivo.....	142
7.2.2. Aspectos que contempla el plan del equipo.....	142
7.2.3. Coherencia del equipo con el plan establecido.....	143
7.3. Funcionamiento interno	144
7.3.1. Peso en el seno del equipo.....	144

7.3.2.	Desempeño de funciones y tareas.....	144
7.3.3.	Decisiones en el equipo.....	144
7.3.4.	Pasos en la toma de decisiones.....	145
7.3.5.	Grado de satisfacción con el funcionamiento.....	147
Capítulo 8. PROYECCION INTERNA.....		149
8.1. ESTILO DE DIRECCION Y LIDERAZGO.....		149
8.1.1.	Modelo de dirección.....	149
8.1.2.	Liderazgo por áreas.....	150
8.1.3.	Actitudes y habilidades/competencias directivas.....	154
8.1.4.	Relaciones con la comunidad.....	156
8.1.5.	Ambitos de actuación.....	158
8.2. FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA.....		160
8.2.1.	Funcionamiento Global.....	160
8.2.2.	Funcionamiento de los órganos.....	162
8.3. ELABORACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS.....		164
8.4. ANIMACIÓN Y DINAMIZACIÓN.....		167
8.4.1.	Clima relacional.....	167
8.4.2.	Participación.....	170
8.4.3.	En situaciones de conflicto.....	172
8.4.4.	En los grupos de trabajo.....	174
8.4.5.	Motivación.....	175
8.4.6.	Innovación y cambio.....	176
Capítulo 9. PROYECCIÓN EXTERNA.....		179
Capítulo 10. VALORACIÓN DE LA ACTUACIÓN.....		182
10.1.	Valoración global.....	182
10.2.	Problemas percibidos.....	182
Capítulo 11. CONCLUSIONES.....		191
Capítulo 12. PROPUESTAS.....		192

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	Diseño de la muestra.....	15
Tabla 1.2.	Descripción de la muestra.....	15
Tabla 5.1.	Cursos de funcionamiento del Equipo Directivo según tipo de centro y nivel de estudios.....	106
Tabla 5.2.	Modo de formación del Equipo Directivo según tipo de centro y nivel de estudios.....	107
Tabla 5.3.	Aceptación del Equipo Directivo según tipo de centro y nivel de estudios.....	107
Tabla 5.4.	Cambios en el Equipo Directivo desde su formación según tipo de centro y nivel de estudios.....	108
Tabla 5.5.	Causas del cese de anteriores miembros del Equipo Directivo según tipo de centro y nivel de estudios.....	108
Tabla 5.6.	Datos de identificación según tipo de centro y nivel de estudio: Sexo.....	109
Tabla 5.7.	Datos de identificación según tipo de centro y nivel de estudios: Edad.....	111
Tabla 5.8.	Porcentaje de la forma de acceso al cargo del equipo.....	111
Tabla 5.9.	Acceso al cargo según tipo de centro y nivel de estudios.....	112
Tabla 5.10.	Experiencia en el cargo actual según tipo de centro y nivel de estudios.....	113
Tabla 5.11.	Experiencia docente según tipo de centro y nivel de estudios.....	113
Tabla 5.12.	Niveles de docencia impartidos según tipo de centro y nivel de estudios.....	114
Tabla 5.13.	Porcentajes de cargos directivos desempeñados anteriormente.....	115
Tabla 5.14.	Experiencia en cargos anteriores según el tipo de centro y nivel de estudios.....	115

Tabla 5.15. Titulación según tipo de centro y nivel de estudios.....	116
Tabla 5.16. Formación específica según tipo de centro y nivel de estudios	117
Tabla 5.17. Momento de la formación según tipo de centro y nivel de estudios.....	118
Tabla 5.18. Tipo de formación según tipo de centro y nivel de estudios.....	118
Tabla 5.19. Valoración media de la formación (1, mínimo, 5, Máximo)	118
Tabla 5.20. Valoración de la formación según tipo de centro y nivel de estudios.....	119
Tabla 5.21. Valoración de la formación según tipo de centro y nivel de estudios como recurso para resolver problemas.....	119
Tabla 5.22. Valoración de la formación según tipo de centro y nivel de estudio como medio para comprender situaciones.....	119
Tabla 5.23. Valoración de la formación según tipo de centro y nivel de estudios recurso para desarrollar habilidades.....	120
Tabla 5.24. Valoración de la formación según tipo de centro y nivel de estudios como recurso para asumir el rol.....	120
Tabla 5.25. Disposición para recibir un curso de larga duración según tipo de centro y nivel de estudios.....	121
Tabla 5.26. Medias de puntuación según el grado de motivación previa a la designación. (* 1 Mínimo, 5 Máximo).....	121
Tabla 5.27. Motivación según tipo de centro y nivel de estudios.....	122
Tabla 5.28. Razones principales que motivaron a los diferentes miembros a acceder al cargo.....	122
Tabla 5.29. Razón principal para acceder al cargo según tipo de centro y nivel de estudios.....	123
Tabla 6.1. Funciones ordenadas según su viabilidad.....	129
Tabla 6.2. Porcentaje de asunción de funciones según Comunidad Autónoma.....	131
Tabla 6.3. Diferencias significativas en función del tipo de asunción (colegiada o personal).....	134
Tabla 6.4. Diferencias significativas en función de la experiencia.....	134
Tabla 6.5. Diferencias significativas en función del tipo de centro	135
Tabla 6.6. Diferencias significativas en función de la Comunidad Autónoma	136
Tabla 7.1. Recursos: despacho.....	137
Tabla 7.2. Recursos: despacho en EGB.....	137
Tabla 7.3. Recursos: despacho en EEMM.....	137
Tabla 7.4. Recursos: teléfono.....	138
Tabla 7.5. Recursos: teléfono, en EGB.....	138
Tabla 7.6. Recursos: teléfono en EEMM.....	138
Tabla 7.7. Recursos: administrativo/a.....	139
Tabla 7.8. Recursos: administrativo/a en EGB.....	139
Tabla 7.9. Recursos: administrativo/a en EEMM.....	139
Tabla 7.10. Recursos: ordenador.....	140
Tabla 7.11. Recursos: ordenador en EGB.....	140
Tabla 7.12. Recursos: ordenador en EEMM.....	140
Tabla 7.13. Recursos: otros.....	141
Tabla 7.14. Recursos: otros en EGB.....	141
Tabla 7.15. Recursos: otros en EEMM.....	141
Tabla 7.16. Aspectos incluidos en los planes de actuación.....	143
Tabla 7.17. Peso en el seno del Equipo Directivo.....	144
Tabla 7.18. Desempeño de funciones y tareas.....	144
Tabla 7.19. Toma de decisiones.....	145
Tabla 7.20. Diferencias significativas en función del tipo de centro (público o privado).....	145
Tabla 7.21. Pasos en las decisiones.....	146
Tabla 7.22. Decisiones en caso de conflicto.....	146
Tabla 7.23. Satisfacción con el funcionamiento interno.....	147
Tabla 7.24. Diferencias significativas en función del tipo de centro (público o privado).....	148
Tabla 7.25. Diferencias significativas en función de los años de experiencia (hasta 2 cursos, más de 2 cursos).....	148
Tabla 8.1. Modelos de Dirección de los ED.....	149
Tabla 8.2. Modelos de Dirección de los ED según tipo de centro y nivel de enseñanza.....	150
Tabla 8.3. Relaciones actuales del ED con la comunidad escolar.....	156

Tabla 8.4. Relaciones actuales del ED con la comunidad escolar según el tipo de centro y el nivel de enseñanza.....	157
Tabla 8.5. Ambito de actuación de los ED.....	158
Tabla 8.6. Ambito de actuación de los ED según tipo de centro y nivel de enseñanza.....	159
Tabla 8.7. Ambito de actuación de los ED según tipo de centro y nivel de enseñanza: orden.....	160
Tabla 8.8. Características del funcionamiento global de los centros educativos.....	160
Tabla 8.9. Características del funcionamiento global de los centros educativos según el tipo de centro y el nivel de enseñanza.....	162
Tabla 8.10. Funcionamiento de los órganos del centro educativo.....	163
Tabla 8.11. Funcionamiento de los órganos del centro educativo según el tipo de centro y el nivel de enseñanza.....	164
Tabla 8.12. Elaboración y desarrollo de planes y proyectos educativos.....	165
Tabla 8.13. Elaboración y desarrollo de planes y proyectos educativos.....	167
Tabla 8.14. Clima relacional.....	168
Tabla 8.15. Clima relacional según tipo de centro y nivel de enseñanza.....	170
Tabla 8.16. Participación.....	171
Tabla 8.17. Participación según el tipo de centro y el nivel de enseñanza.....	172
Tabla 8.18. Situaciones de conflicto.....	173
Tabla 8.19. Situaciones de conflicto según tipo de centro y nivel de enseñanza.....	173
Tabla 8.20. En los grupos de trabajo.....	174
Tabla 8.21. En los grupos de trabajo según el tipo de centro y el nivel de enseñanza.....	175
Tabla 8.22. Motivación.....	175
Tabla 8.23. Motivación según el tipo de centro y el nivel de enseñanza.....	176
Tabla 8.24. Innovación y cambio.....	177
Tabla 8.25. Innovación y cambio según tipo de centro y nivel de enseñanza.....	178
Tabla 9.1. Valoración de los contactos externos.....	179
Tabla 9.2. Valoración de la frecuencia de los contactos externos según tipo de centro.....	179
Tabla 9.3. Valoración de la importancia de los contactos externos según tipo de centro.....	180
Tabla 9.4. Valoración de la satisfacción de los contactos externos según tipo de centro.....	180
Tabla 9.5. Diferencias significativas en función de la frecuencia y la importancia.....	180
Tabla 9.6. Diferencias significativas en función de la importancia y la satisfacción.....	181
Tabla 9.7. Diferencias significativas en función de la frecuencia y la satisfacción.....	181
Tabla 10.1. Problemas percibidos en relación con el entorno.....	183
Tabla 10.2. Problemas percibidos en relación a la Administración Educativa.....	184
Tabla 10.3. Problemas percibidos en relación a los planteamientos institucionales.....	185
Tabla 10.4. Problemas percibidos en relación al funcionamiento de la estructura.....	186
Tabla 10.5. Problemas percibidos en relación al funcionamiento del equipo.....	187
Tabla 10.6. Problemas percibidos en relación al clima del centro.....	188
Tabla 10.7. Problemas percibidos en relación al propio funcionamiento.....	189

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Órganos colegiados y unipersonales.....	24
Cuadro 3.1. Funciones del equipo directivo.....	41
Cuadro 3.2. Funciones del Equipo Directivo recogidas en el cuestionario.....	48
Cuadro 3.3. Funciones del director.....	52
Cuadro 3.4. Funciones del jefe de estudios.....	58
Cuadro 3.5. Funciones del secretario.....	63
Cuadro 3.6. Funciones del Administrador.....	68
Cuadro 3.7. El perfil funcional: jerarquía, roles y funciones.....	75
Cuadro 3.8. Instrumento para la Revisión del Perfil Funcional.....	81
Cuadro 4.1. Los Criterios de Calidad.....	96
Cuadro 4.2. Formas de organización según el nivel de cooperación (Hertzberg) tomado de Gómez Dacal, (1992: 27).....	99
Cuadro 4.3. Equipos de trabajo más comunes en un centro educativo.....	100
Cuadro 4.4. Funciones clásicas de la dirección realizadas por un cargo o por todo el equipo.....	102

<i>Cuadro 4.5. Capacidades requeridas para el ejercicio profesional por los miembros de equipos directivos (elaborada a partir de Everard, 1986:55-56) En Martín Moreno (Actas del IV CIOE)</i>	103
<i>Cuadro 6.1. Mapa de Importancia - Realización de Funciones</i>	125
<i>Cuadro 8.1. Mapa de asunción de áreas de liderazgo</i>	150
<i>Cuadro 8.2. Situación de áreas de liderazgo según asunción</i>	151
<i>Cuadro 8.3. Área representación</i>	151
<i>Cuadro 8.4. Área burocrática</i>	152
<i>Cuadro 8.5. Área pedagógica</i>	152
<i>Cuadro 8.6. Área de relaciones</i>	153
<i>Cuadro 8.7. Área de animación</i>	153
<i>Cuadro 8.8. Área de innovación</i>	154
<i>Cuadro 8.9. Situación de actitudes y habilidades directivas</i>	155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 3.1. Establecimiento de un Marco para el Funcionamiento</i>	71
<i>Gráfico 3.2. El proceso de composición del equipo</i>	73
<i>Gráfico 3.3. El principio de reciprocidad</i>	79
<i>Gráfico 3.4. Proceso de elaboración y desarrollo del Programa de Dirección</i>	83
<i>Gráfico 5.1. Porcentaje de sexo en los cargos del equipo directivo</i>	109
<i>Gráfico 5.2. Porcentaje de edades en función del cargo</i>	110
<i>Gráfico 5.3. Porcentaje de la experiencia en el cargo actual</i>	112
<i>Gráfico 5.4. Porcentaje de niveles de enseñanza según el cargo desempeñado</i>	113
<i>Gráfico 5.5. Porcentajes de las titulaciones de los componentes del E.D.</i>	116
<i>Gráfico 5.6. Porcentajes de la disposición del E.D a recibir un curso de larga duración</i>	120
<i>Gráfico 6.1. Situación de Funciones según Importancia y Realización</i>	126
<i>Gráfico 10.1. Valoración global de los equipos directivos</i>	182