

# MEMORIA DE INVESTIGACION

" El equipo directivo en los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representantes al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esa dualidad.

**José Luis Bernal**  
*Departamento de Ciencias de la Educación*  
*Universidad de Zaragoza*  
*Jbernal@posta.unizar.es*

**Jesús Jimenez**  
*Inspector de Educación*  
*Zaragoza*

**ZARAGOZA 1992**

# INDICE

INTRODUCCION. El estado de la cuestión.....	1
I.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	6
II.- PERMANENCIA DE LOS DIRECTORES DE COLEGIOS PUBLICOS DE EGB, BUP Y FP EN LA PROVINCIA DE ZARAGOZA.....	30
III.- RESULTADOS. Análisis de los datos obtenidos.....	41
IV.- CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	64
BIBLIOGRAFIA.....	68
ANEXOS. Cuestionarios y su vaciado.....	71

# **INTRODUCCION**

## **EL ESTADO DE LA CUESTION**

### **Planteamiento de la situación**

---

## INTRODUCCION

Cada día se aprecia con más claridad que el buen funcionamiento de un centro docente depende en gran medida de la capacidad y dedicación de su equipo directivo. No es de extrañar, por tanto, que desde hace unos años se vaya replanteando en la mayor parte de los países de nuestro entorno todo lo relacionado con la dirección de los centros escolares.

Expertos en Organización Escolar analizan sus funciones desde diferentes paradigmas, el oficio de *directivo* en la estructura de todo centro escolar, su *rol* en el sistema relacional que conlleva el centro como organización y su liderazgo para el cambio y la innovación educativa.

En varios países europeos, como Italia, Inglaterra, Bélgica, se han puesto en marcha medidas tendentes a revalorizar la función directiva en los centros escolares. Se pretende mejorar tanto su formación inicial y permanente como su *status profesional* para que puedan actuar con eficacia en los ámbitos didáctico, organizativo y financiero de su centro docente.

El sistema educativo español muestra una creciente preocupación por la mejora de la calidad de nuestros centros educativos, en los que juegan un importante papel sus equipos directivos. Como indica el artículo 58.3 de la ley de ordenación general del sistema educativo (LOGSE), "las administraciones públicas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes", prestando atención prioritaria a esta cuestión, considerada como uno de los factores que favorecen la calidad y mejora de la enseñanza.

Con esta formulación expresa en la LOGSE se pretende impulsar las funciones y competencias de los órganos unipersonales de los centros docentes que ya venían relacionadas en la ley orgánica del derecho a la educación (LODE) para todos los centros sostenidos con fondos públicos, y todo ello dentro del marco de participación, como eje de la vida educativa, que consagra nuestra Constitución y que recalcan la LODE y la LOGSE y el desarrollo normativo de esas dos leyes orgánicas.

Por otra parte, para conseguir la autonomía pedagógica y administrativa que la LOGSE reconoce a los centros docentes se hará preciso clarificar las funciones de sus

equipos directivos, agentes esenciales en la elaboración del proyecto educativo y curricular de centro y de cuantos otros planteamientos institucionales (programación general anual, reglamento de régimen interior, etc) definan el carácter de cada centro docente.

A lo largo de los últimos años, las diferentes administraciones educativas de nuestro país han ido adecuando a su realidad los preceptos de estas dos grandes educativas con normativa específica sobre los equipos directivos de sus centros escolares y cursos de formación a ellos dirigidos.

El Ministerio de Educación ha llevado a cabo un amplio proyecto de revalorización de la función directiva en sus centros docentes, sobre todo en los centros públicos. Siguiendo las directrices de la LOGSE, ha organizado cursos de formación para gestión. Se han aumentado sustancialmente las retribuciones económicas de los cargos unipersonales de los centros. Las funciones directivas son tenidas en cuenta como mérito profesional en los diferentes concursos de provisión de plazas. Con la ampliación de plantillas en los centros públicos de todos los niveles, han mejorado las condiciones laborales de los equipos directivos en la mayor parte de los centros escolares.

Esta investigación pretende contribuir a aportar algunos elementos de reflexión en la línea marcada por el Ministerio de Educación. El momento es especialmente importante, cuando comienza la generalización de la reforma educativa. Sin duda, se planteará una nueva organización de nuestros centros escolares en la que sus equipos directivos tendrán un papel fundamental para la mejora de su calidad de enseñanza.

## **INFORMES E INVESTIGACIONES SOBRE EL EQUIPO DIRECTIVO LODE**

Antes de entrar en la propia investigación al explicar su diseño y planteamiento, parece conveniente comentar brevemente aquellos informes e investigaciones realizadas sobre los equipos directivos desde la aprobación de la Ley Orgánica de Derecho a la Educación (LODE). No se han realizado muchas investigaciones sobre los directores escolares desde la LODE (1985). Hasta este momento han sido prácticamente solo dos generaciones de equipos directivos los que han estado al frente de los centros, por lo que tal vez sea éste el momento para llevar a cabo investigaciones que aborden de forma global la problemática de estos equipos, sobre todo en los centros públicos.

Podemos partir de los **informes del Consejo Escolar de Estado** sobre el curso 1987-88 y 1988-89, en los que ha reiterado la necesidad de que la Administración adopte medidas, con carácter prioritario y urgente, que puedan solucionar problemas como la falta de candidaturas, la ausencia de incentivos y las dificultades que encuentran los directivos en el ejercicio de su cargo. El Consejo Escolar de Estado ha valorado sobre todo la ausencia de candidatos al cargo, ya que nada menos que alrededor del 50% de directores han sido nombrados por la Administración.

También es interesante comentar algunas investigaciones. Así en **1988 Gairín, Rincón y Romeu** desarrollaron una investigación sobre los directivos de enseñanza secundaria en el ámbito de Cataluña<sup>1</sup>, en la que, entre otros datos, concluyeron que el 43% de los directivos no están satisfechos de su trabajo, el 89,7% considera que es necesaria una formación permanente en su cargo, el 38,2% piensa que las funciones y competencias que tienen asignadas no son suficientes, así como que lo que les aporta el cargo no tiene suficiente peso sobre todo en el nivel de realización personal y poder institucional.

**Manuel Alvarez<sup>2</sup> y otros llevaron a cabo en 1989** una encuesta entre directores de todos los niveles, en la que podemos destacar como una de las ideas más interesantes la que nos indica sobre el grado de satisfacción del directivo en su cargo. Así, solamente un

---

<sup>1</sup>Gairín, Rincón y Romeu. (1991) En ACTAS del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Departamentos de Didáctica y organización Escolar de Cataluña. Barcelona. Pag. 76-80

<sup>2</sup> Alvarez y otros (1990) Investigación del perfil y función directiva. Documento policopiado. Pag. 28.

3% indicaba que era gratificante, un 24% lo veía relativamente gratificante, nada menos que un 53% lo apreciaba como relativamente frustrante y un 12% como frustrante. Realmente son datos alarmantes.

Una investigación en curso **sobre la figura del Jefe de Estudios**<sup>3</sup> que se está terminando en Cataluña por Cristina Alonso y Marina Tomás nos demuestra también que el grado de satisfacción del Jefe de Estudios con su situación particular tampoco es muy alta, demandando más recursos, tiempo, soporte administrativo, asesoramiento y mayor retribución económica.

Durante el curso **1990-91 la Inspección Técnica de Educación de la Comunidad Autónoma Vasca**<sup>4</sup> llevó a cabo una interesante investigación en la que analizaba la función directiva de los centros escolares en relación con la planificación de su propio trabajo, la evaluación interna del centro, la planificación del funcionamiento del centro, las medidas de régimen interno, los elementos administrativos y de gestión, el funcionamiento de los diferentes órganos colegiados, así como se ha recogido la opinión de los cargos directivos sobre aspectos relacionados con la profesión y ejercicio de la misma, con el funcionamiento del centro y el clima escolar. Podemos destacar algunas de las propuestas de carácter global que se hicieron en la línea de mantener el marco legal de la LODE pero añadiendo algunos matices, como profesionalizar la figura del director exigiéndole una preparación para el cargo y cualidades concretas para ello, prolongar el periodo de mandato, facilitar la posibilidad de presentarse como candidato en centros distintos del propio, o encontrar soluciones a las principales dificultades de tipo administrativo y funcional que encuentran los directores en su trabajo diario.

---

<sup>3</sup>Alonso y Tomás ( 1986-90) La figura del cap d'estudis. En ACTAS del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Deoartamentos de Didáctica y organización Escolar de Cataluña. Barcelona. Pag. 53-56.

<sup>4</sup>Inspección Técnica de Educación de la Comunidad Autónoma Vasca. ( 1991 ) Evaluación de la función directiva. Informe. Documento policopiado.

**I.-  
DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

---

La participación, como eje de la vida de nuestros centros docentes, ha centrado esta investigación que se enmarca en los parámetros definidos en el artículo 27 de nuestra Constitución y posteriormente desarrollados en la LODE y en la LOGSE. De ahí que se haya dado una gran importancia a las opiniones de los diferentes sectores de toda comunidad escolar respecto a las funciones y actuaciones del equipo directivo de su centro.

### **I. 1.- HIPOTESIS GENERAL**

Consecuentemente con este planteamiento inicial de participación escolar, se estableció la siguiente hipótesis general :

*" Los componentes del equipo directivo de un centro docente público se encuentran ante una situación dual y compleja: representan al mismo tiempo a la administración educativa y a la comunidad escolar. ":*

### **I. 2.- SUBHIPOTESIS DE TRABAJO**

Del análisis de la hipótesis general fueron entresacándose diferentes subhipótesis de trabajo que fueran concretando aquella para llegar a su mejor comprensión:

a) la dualidad de la situación afecta de diferente manera a cada miembro de un equipo directivo, siendo previsiblemente mas acusada en el caso del director.

b) La situación actual influye en la mayor parte de las funciones del directivo, planteándose problemas derivados de la naturaleza del cargo a la hora de tomar decisiones en las que se contrapongan intereses de la administración escolar y de la comunidad escolar del centro.

c) Los problemas que se plantean como consecuencia de la situación dual del directivo se afrontan de diferente forma según su formación y su talante e intereses personales.

d) El trabajo cotidiano de los directivos les impide en muchas ocasiones una reflexión permanente sobre su actuación, lo que incrementa su grado de inseguridad en la toma de decisiones ante situaciones problemáticas.

e) Las características del centro escolar influyen en el desarrollo de las funciones directivas y en el trabajo coordinado de todo el equipo directivo.

f) El ejercicio profesional de los directivos puede mejorarse con una mayor formación y unas más adecuadas condiciones de trabajo.

### **I.3.- CONCEPTOS A CONSIDERAR EN LA INVESTIGACION**

#### **a) Equipo directivo.**

Esta investigación ha contemplado al equipo directivo como un equipo humano con unos objetivos comunes. Conscientemente, se ha huido de una investigación centrada exclusivamente sobre la figura del director/a del centro escolar. No se olvida que, como máxima autoridad del centro, el director/a es quien asume la mayor responsabilidad e, incluso, el mayor esfuerzo. Pero, al mismo tiempo, se considera de vital importancia la aportación de los otros miembros del equipo directivo, sobre todo del jefe/a de estudios y del secretario/a. El grado de coordinación de los componentes de un mismo equipo directivo refleja una concepción u otra de la participación escolar, lo que en sí mismo puede tomarse ya como un indicador más de la calidad educativa de cualquier centro docente.

#### **b) Características personales.**

Se han utilizado parámetros como la edad y el sexo de los miembros de los equipos directivos.

#### **c) Características profesionales.**

Se ha tenido en cuenta el nivel educativo en el que los directivos imparten docencia y el hecho de haber formado parte de un equipo directivo y/o del consejo escolar antes de desarrollarse esta investigación.

**d) Ejercicio profesional.**

Se han considerado el promedio de horas que cada directivo dedica a sus funciones, su satisfacción por su trabajo, actividades que cotidianamente lleva a cabo en sus tareas directivas y las necesidades de formación y de otro tipo que aprecia para desarrollar adecuadamente sus cometidos.

**e) Características del centro escolar.**

Se ha diferenciado cada centro en relación a su tipología, según el nivel de enseñanza que imparte, su entorno o ubicación geográfica y las innovaciones educativas que lleva a cabo en el momento de la investigación.

## I.4.- POBLACION Y MUESTRA

### I.4.1.- POBLACION

La investigación se ha realizado sobre los centros públicos de la provincia de Zaragoza, que presentaba el siguiente mapa escolar en el momento de diseñar la investigación:

#### CENTROS CURSO 1988-89

	Provincia		Capital			
	+ 10.000	- 10.000	Marginados	Barrios	Residencia	Total
Preescolar ( solamente)				4	37	
Preescolar + EGB						
1-4 unidades	145 (45u)					145
5-10 unidades	39		1	3		43
11 ó + unidades	33	9	10	4611	109	
B.U.P.	6	2	4	8	4	24
F.P.	5	3		7	2	17
<b>TOTAL</b>	<b>228</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>68</b>	<b>20345</b>	
<b>MUESTRA ( inicial )</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>46</b>

### I.4.2.- JUSTIFICACION DE LA MUESTRA

A la hora de elegir una muestra de centros escolares en los que los diferentes sectores de su respectiva comunidad escolar pudiesen responder a los cuestionarios elaborados en nuestra investigación, nos planteamos dos posibilidades:

a) Confeccionar un listado por orden alfabético de centros escolares públicos de la provincia de Zaragoza, sin tener en cuenta ubicación geográfica ni nivel o niveles

educativos que imparten, y obtener una muestra aleatoria de un número suficiente de centros.

b) Hacer un listado de centros escolares públicos, diferenciándolos por niveles y según estuviesen ubicados en la capital o en el resto de la provincia, y obtener una muestra representativa de cada uno los diferentes tipos de centros.

La primera opción planteaba numerosas dificultades. Era muy grande la probabilidad de que en la muestra apareciese un alto número de centros de un determinado tipo -escuelas unitarias, sobre todo- mientras los centros mayores, donde el papel de los equipos directivos es más determinante, pudiesen no estar representados. El riesgo de obtener una muestra no representativa y, por tanto, resultados válidos en la investigación, era muy alto. En consecuencia, convenía desechar esta primera opción

La segunda era mucho más compleja, pero mucho más rica y, presumiblemente, la muestra sería más representativa. Por una parte, podría abarcarse el amplio abanico de centros escolares y obtener muestras de centros de todos los niveles educativos, con lo cual se analizarían las diferencias existentes entre los de Enseñanza Básica -centros incompletos y con ocho o más unidades- y los de Enseñanzas Medias. Por otra, se tendría además en cuenta la ubicación geográfica de cada tipo de centros, ya que el medio social y la procedencia del alumnado puede influir de manera importante en la labor del equipo directivo.

Se optó por esta segunda posibilidad: diferenciar centros educativos según el nivel de enseñanza que imparten y su ubicación geográfica.

### **1.- Tipos de centros educativos según el nivel educativo que imparten.**

Consecuentemente con lo anterior, se contemplaron los siguientes tipos de centros:

#### *1.1- Centros de Educación Básica.*

.- Centros que imparten solamente el nivel de Educación Preescolar.

.- Centros que imparten simultáneamente los niveles de Educación Preescolar y Educación General Básica:

- \* De 1 a 4 unidades en funcionamiento: no es frecuente que funcione un equipo directivo como tal, no suele existir reducción horaria para el desempeño de cargos directivos, las relaciones con los miembros de la comunidad escolar son constantes, son atendidos por equipos de apoyo comarcales.
- \* De 5 a 10 unidades en funcionamiento: las funciones del equipo directivo están clarificadas, existe reducción horaria para los cargos directivos, la comunidad escolar tiene un tamaño reducido.
- \* De 11 o más unidades en funcionamiento: existen equipo directivo y órganos colegiados.

Como puede observarse, se ha seguido en líneas generales la tipología que señala la normativa de desarrollo de la LODE en cuanto a la composición de los Consejos Escolares. A la hora de fijar el número de unidades en funcionamiento se han sumado las correspondientes a los niveles de Preescolar -incluidas aulas de tres años si las hubiere- y EGB, además de las de Educación Especial.

Las modificaciones que se han introducido responden fundamentalmente a criterios que tienen en cuenta, sobre todo, el funcionamiento cotidiano de los centros escolares; no se considera suficientemente significativa, respecto a la labor del equipo directivo, la diferencia entre un centro con once unidades (un grupo de alumnos por nivel de Preescolar y EGB) y otro con mayor número de unidades en funcionamiento.

Con todo, se considera muy difícil poder establecer una única clasificación de centros docentes en Enseñanza Básica según el número de unidades en funcionamiento. El propio Ministerio de Educación presenta varias clasificaciones según incida en unos u otros aspectos, con ciertas diferencias, por ejemplo, entre los tipos de centros (A=55 o más unidades, B=24-54, C=16-23, D=8-15, E=3-7, menos de 3 unidades) contemplados para fijar los complementos específicos para los órganos de gobierno y los modelos del Libro Blanco de la Reforma Educativa.

### *1.2.- Institutos de Formación Profesional.*

Se consideran todos estos centros en un mismo grupo, ya que sus diferencias en cuanto al número de alumnado y a las ramas profesionales que puedan ofrecer, aunque influyen en la labor cotidiana de los órganos colegiados, no se consideran variables de suficiente significado como para establecer una clasificación de distintos tipos de centros de Formación Profesional.

### *1.3.- Institutos de Bachillerato.*

Se ha establecido un único grupo de centros en el que se incluyen todos los Institutos de Bachillerato de la provincia. Las diferencias en cuanto al número de alumnado no se consideran significativas para la formación de varios grupos de centros, a pesar de que el Ministerio de Educación se clasifica a estos centros y los de FP en grupos (A=+1800 alumnos, B=1001-1800, C=601-1000, D=-600), para fijar el complemento específico de los órganos unipersonales de gobierno.

### *1.4.- Otros tipos de centros.*

No se han contemplado, por ser muy escaso su número en la provincia de Zaragoza, los siguientes tipos de centros:

- \* Centros Específicos de E. Especial = 1 centro.
- \* Centros de Enseñanzas Integradas = 1 centro.
- \* Centros de Educación de Adultos = 2 centros
- \* Secciones de Formación Profesional = 1 centro.

## **2.- Ubicación geográfica de los centros.**

La ubicación geográfica de los centros educativos tiene, en la mayor parte de las ocasiones, una gran influencia en la labor cotidiana de un equipo directivo. Existen condicionantes ambientales (status social de las familias, normas y valores de la comunidad, interferencias del centro escolar con su entorno, etc) que deben ser tenidos muy en cuenta por el equipo directivo del centro.

Estos condicionantes aconsejan una diferenciación de centros según estén situados en el medio rural o en el medio urbano y, dentro de la ciudad, en zona residencial, en barrios de clase trabajadora o en zonas con una fuerte incidencia de clases sociales

marginadas (periferia y centro degradado de la ciudad). Las diferencias entre unos medios o entornos y otros se aprecian claramente en la vida cotidiana de los distintos tipos de centros al traducirse en adaptaciones curriculares en el plano didáctico y en permanentes ajustes en las relaciones de cada comunidad escolar.

En esta investigación se ha tenido muy en cuenta la especial configuración socioeconómica de la provincia de Zaragoza, donde la importancia de su capital es determinante en todas las esferas de la vida provincial e incluso regional. Se ha seguido la clasificación comúnmente aceptada por distintos Departamentos de la Universidad de Zaragoza, diferenciando la capital del resto provincial y, dentro de ese espacio, los escasísimos municipios con más de diez mil habitantes de los restantes situados en el medio rural zaragozano.

Consecuentemente con lo anterior, se han formado dos grandes grupos de centros educativos, según estuviesen situados en la ciudad de Zaragoza o en el resto de la provincia:

*2.1. Dentro del primer grupo, que podría considerarse de centros plenamente urbanos, se marcan diferencias entre aquellos ubicados en:*

- \* Zonas residenciales, correspondientes en su casi totalidad a las clases media y media-baja, ya que no existen centros públicos en zonas habitadas por los escasos representantes de clase alta zaragozana, si se exceptúa alguno del centro urbano a donde no suelen enviar a sus hijos los procedentes de los sectores más pudientes.
- \* Barrios urbanos, tanto los típicamente obreros (Delicias, San José, etc) como otros nuevos (Actur) más periféricos e, incluso, los barrios rurales (Movera, Garrapinillos, Casetas, etc) de la gran ciudad.
- \* Centros ubicados en zonas con fuerte incidencia de las clases más marginales de la ciudad, en ocasiones barrios enteros (Oliver, Valdefierro) y en algunos casos centros del centro urbano degradado (Tenerías, Casco Viejo, etc).

*2.2.-En el segundo grupo se incluyen los centros situados en la amplia geografía provincial zaragozana, estableciendo diferencias entre:*

- \* Centros en ciudades con más de diez mil habitantes -Calatayud, Ejea y Tarazona- donde la oferta educativa abarca centros públicos y privados de todos los niveles educativos no universitarios.
- \* Centros en municipios con menos de diez mil habitantes, la mayor parte de ellos muy pequeños y con una población netamente agrícola y muy envejecida. En la provincia de Zaragoza, sólo seis municipios tenían entre cinco y diez mil habitantes, pero en ningún caso la oferta educativa contemplaba todos los niveles educativos y, mucho menos, la doble red de enseñanza pública y privada.

### **3.- Otros indicadores.**

#### *3.1.- En cuanto a la estructura de los centros.*

Además de los indicadores antes apuntados -nivel de enseñanza y ubicación geográfica- en la investigación se han tenido también en cuenta otros que pueden influir decisivamente en la labor cotidiana de cada equipo directivo.

Los indicadores que se han considerado correctores a la hora de seleccionar una muestra representativa de centros corresponde en su mayor parte a medidas tendentes a la mejora de la calidad de enseñanza y en algún caso a dificultades añadidas para el ejercicio de las funciones directivas. Entre otros, se han considerado los siguientes:

- \* Experimentación de la Reforma Educativa, tanto en centros de EGB como de Enseñanzas Medias.

- \* Innovaciones educativas autorizadas por el Ministerio de Educación, como escolarización de niños/as de tres años de edad, integración escolar, orientación educativa, nuevas tecnologías, proyectos de formación en centros, etc.

- \* Apoyos personales directos e indirectos (Centros de Recursos, Equipos multiprofesionales, etc) que reciben los centros.

\* Servicios educativos que ofrecen algunos centros, fundamentalmente comedor y transporte escolar.

\* Situación del centro en dos locales o edificios distantes entre sí aunque bajo una misma dependencia administrativa y pedagógica.

\* Centros de concentración escolar, con alumnos/as procedentes de varias localidades de una misma comarca.

\* Centros con horarios especiales, fundamentalmente aquellos que cuentan con alguna aula de Educación de Adultos.

### *3.2.- En cuanto al número de centros.*

La muestra ha sido elegida aleatoriamente, pero se han introducido algunos correctores en cuanto al número de centros representantes de cada grupo. No podía seguirse una representación proporcional al número de cada tipo de centros, ya que entonces podría desvirtuarse todo el trabajo de investigación.

Los centros de Educación Básica con menos de cuatro unidades en funcionamiento es muy alto en la provincia de Zaragoza y elegir una muestra proporcional a su número conllevaría un trabajo tan duro como seguramente estéril, ya que en este tipo de centros las labores del equipo directivo -cuando existe, ya que en muchas ocasiones sólo existe nombramiento de director-, se reducen a escasas tareas administrativas y algunos de ellos no está constituido el Consejo Escolar de Centro.

Por el contrario, comparativamente con los centros de Educación Básica son muy pocos los centros de Enseñanzas Medias, pero en su mayoría conllevan una compleja organización que implica una amplia gama de funciones para cada uno de los cargos que componen el equipo directivo.

De los 51 centros públicos seleccionados como muestra, treinta y nueve (76'4%) corresponden a centros de Educación Básica y los doce restantes a centros de BUP (13'7%) y de FP (9'8%). La muestra representa aproximadamente el 10% de los centros de Educación Básica con menos de cuatro unidades -un tercio de ellos, escuelas unitarias-

el 13% de los de E. Básica de cinco a diez unidades, el 15% de los de E. Básica de once o más unidades y el 30% de los centros de BUP y de FP de la provincia de Zaragoza.

#### *1.4.3. - PERFIL DE LOS QUE HAN PARTICIPADO EN LA INVESTIGACION*

Han contestado a los cuestionarios 308 personas entre directivos, profesores y miembros de Consejos Escolares, distribuidos del siguiente modo:

*Equipos Directivos: 75*

*Profesores ( que no forman parte del Consejo Escolar) : 100*

*Miembros de Consejos Escolares : 133 de los que son :*

*Profesores: 62*

*Padres: 50*

*Alumnos: 21*

Como se puede ver los 308 cuestionarios han sido repartidos entre los distintos sectores que componen la Comunidad Escolar, con una distribución bastante equilibrada, pudiéndose considerar una respuesta bastante adecuada y diversificada para obtener unos resultados relevantes.

Hay que considerar el mayor peso del sector del profesorado con un total de 237 personas diferentes ( directivos, profesores miembros de Consejos Escolares y profesores que no forman parte de este Consejo).

#### **Equipos Directivos**

Podemos empezar analizando los datos de los miembros de equipos directivos que han contestado los cuestionarios. Así, como vemos en el cuadro que concreta las 75 respuestas, observamos cómo **predomina el número de hombres (64,5%)** sobre el de mujeres. Este dato se considera significativo, ya que la proporción de ambos sexos en la enseñanza no universitaria es a la inversa, lo que podría indicar que los cargos influyentes y decisorios en nuestra sociedad y también en la enseñanza son ocupados mayormente por varones.

Ocho de cada diez profesores que han contestado los cuestionarios tienen entre 30 y 50 años, edad de plena madurez profesional, lo que imprime mayor valor a sus respuestas.

Por niveles, el mayor porcentaje corresponde a quienes imparten clases en EGB y, dentro de este nivel, en el ciclo superior.

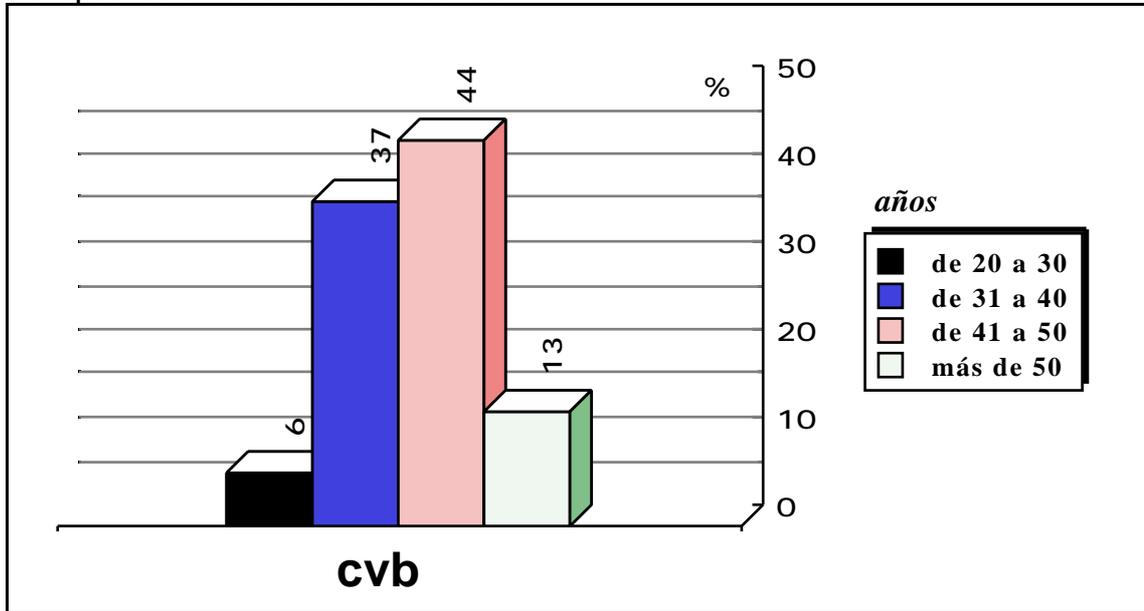
Es curioso constatar que hemos logrado también una proporción coherente en los miembros de equipos directivos que han contestado, ya que no solamente nos interesaba las opiniones de los directores sino también del jefe de estudios y secretario, como miembros que componen el equipo y que tienen su problemática propia y diferente. En cualquier caso, el **43'7% son directores**, con lo que la principal problemática sale a flote.

Otro dato que añade relevancia a los resultados de esta investigación lo constituye el que la mayoría de ellos han formado parte anteriormente de otros equipos directivos. También cerca del 80% han pertenecido en otros momentos a Consejos Escolares. Todo esto nos hace concluir que son profesores preocupados por la enseñanza y por la participación en los centros.

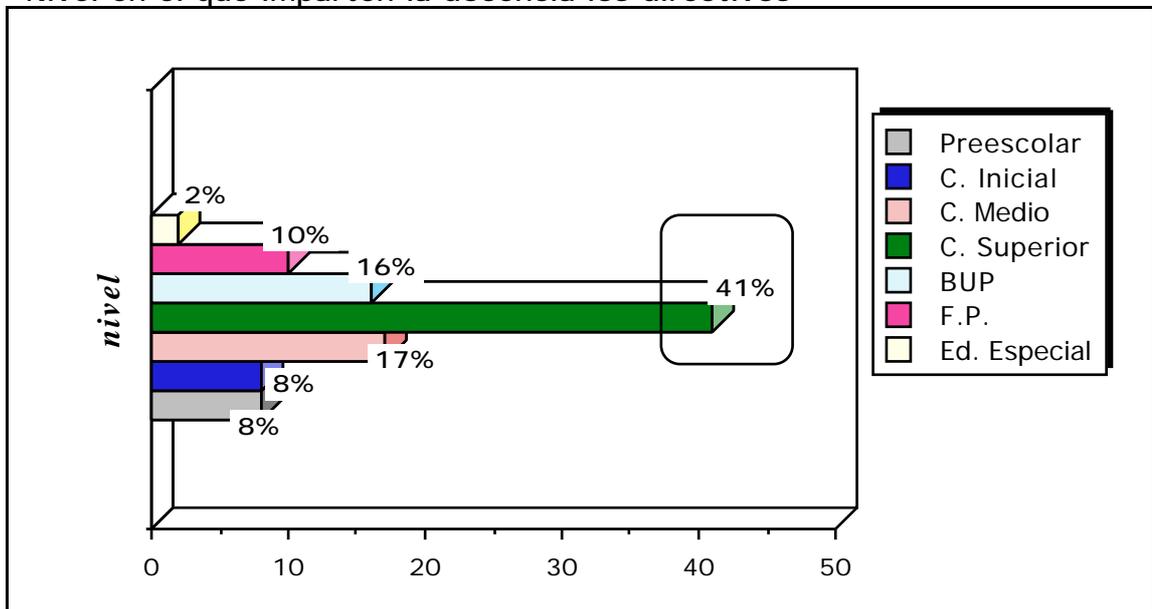
**EQUIPOS DIRECTIVOS: muestra de las contestaciones**

Total de respuestas : 75	
<b>TM</b>	<b>Sexo</b>
	* hombre 64,5%
	* mujer 35,5%
	<b>Edad</b>
	* de 20 a 30 6,35%
	* de 31 a 40 36,6%
	* de 41 a 50 43,55%
	* más de 50 13,35%
<b>q</b>	<b>Nivel en que imparte la docencia asignada</b>
	* PREESCOLAR 7,9%
	* E.G.B.
	Ciclo inicial 7,55%
	Ciclo medio 16,85%
	Ciclo superior 40,6%
	* B.U.P 16,35%
	* F.P 9,55%
	* ED. ESPECIAL 2%
<b>vbm</b>	<b>Forma parte del Equipo Directivo como</b>
	* Director 43,7%
	* Vicedirector 5,65%
	* Jefe de Estudios 21,85%
	* Secretario 27,65%
	* Otros 1,85%
<b>vbm</b>	<b>¿Ha formado parte antes de otros Equipos Directivos ?</b>
	En caso positivo, ha sido
	* en el mismo centro 59,6%
	* en otro centro 40,3%)
	como* Director 35,7%)
	* Vicedirector 10%)
	* Jefe de Estudios 25,7%)
	* Secretario 25,7%)
	* Vicesecretaría 1,4%)
	* Otros 1,4%)
<b>XZC</b>	<b>¿ Ha formado parte antes alguna vez del Consejo Escolar ?</b>
	* SI 77,8%
	* NO 12,2%

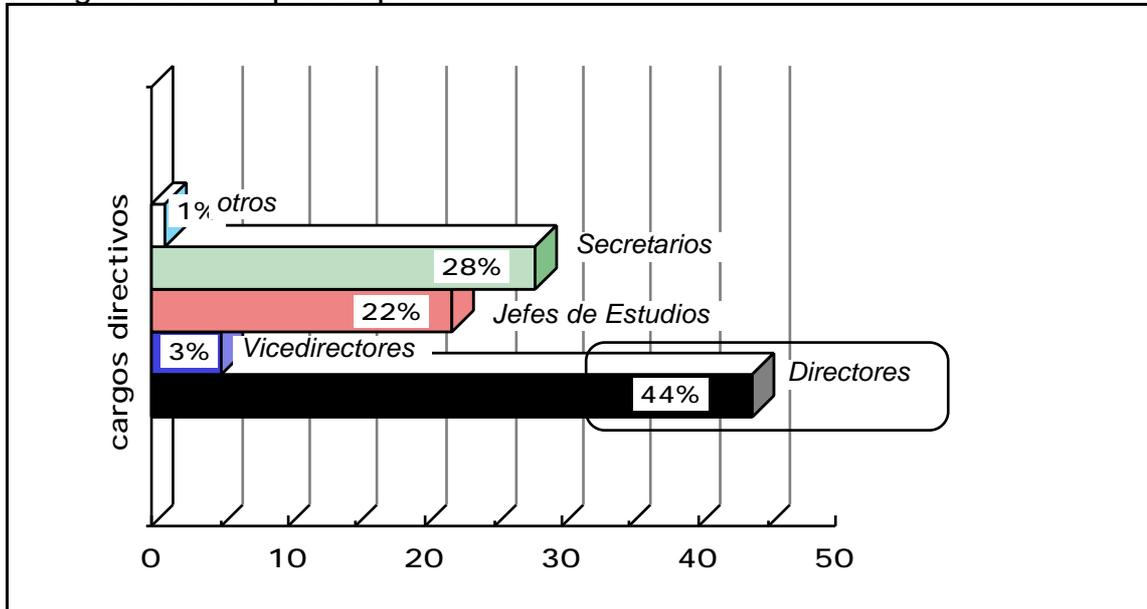
Grupos de edad de los directivos



Nivel en el que imparten la docencia los directivos



Cargo directivo que ocupan



## Profesores

Si el total de miembros de equipos directivos que contestaron los cuestionarios fue de 75, nada menos que 100 profesores han participado directamente en las respuestas. Hay que tener en cuenta que a éstos hay que añadir los 62 profesores que han contestado como miembros de Consejos Escolares. De aquellos es interesante considerar que **más del 50% pasan de los 40 años**, lo que nos indicará unas respuestas desde la experiencia de muchos años en la enseñanza, que presumiblemente no tendrían si fueran menores de 30 años ( sólo el 13'5%) con otras ilusiones y visión de la propia enseñanza.

Como podemos ver en el cuadro están **representados todos los niveles**, en los que solamente Preescolar - ahora Educación Infantil - y Ciclo Inicial están en desigual relación.

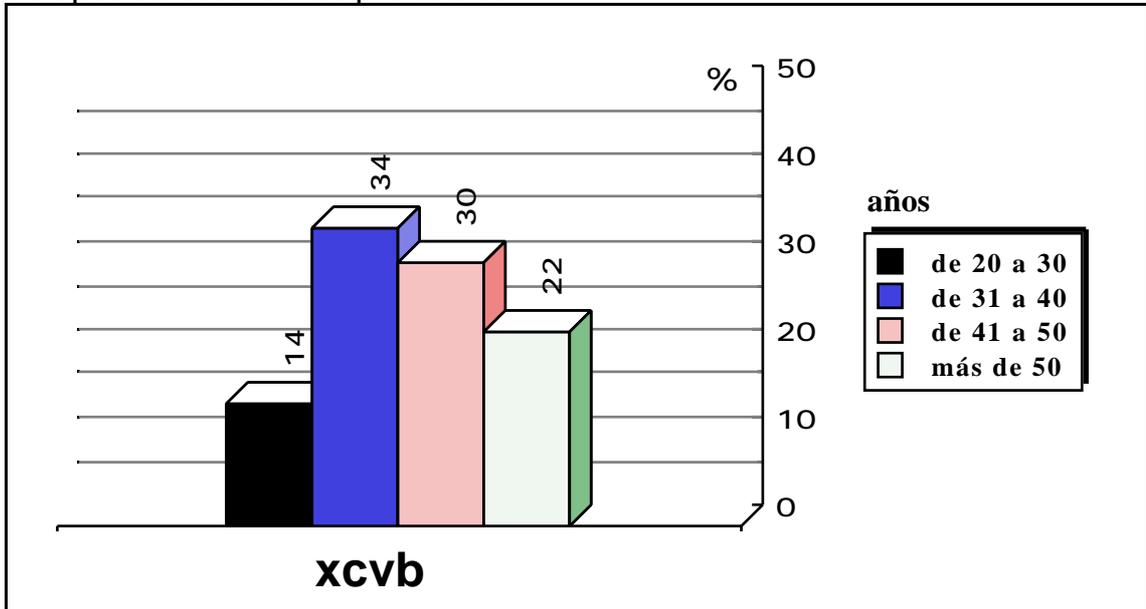
También es interesante constatar el porcentaje de profesores encuestados que han formado parte de Consejos Escolares o Equipos Directivos. Con estos datos puede abordarse toda la problemática de este colectivo, ya que cerca de una tercera parte de este

profesorado no forma parte del Consejo Escolar por vez primera en el momento de contestar el cuestionario.

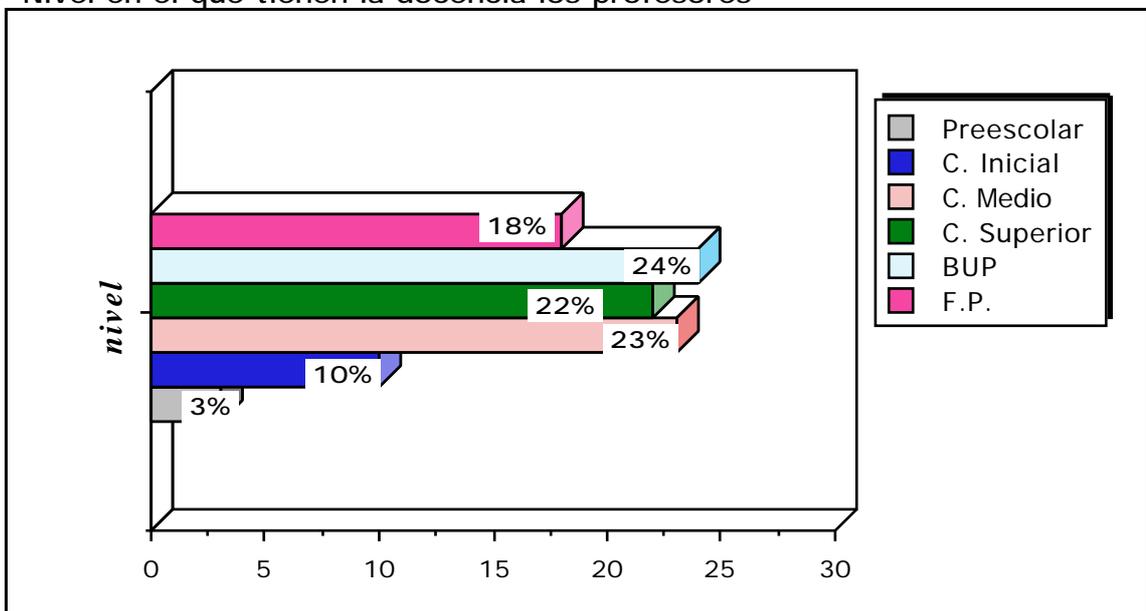
**PROFESORES: Muestra de las contestaciones**

Total de respuestas : 100	
<b>TM:</b>	<b>Sexo</b>
	* hombre 50%
	* mujer 50%
	<b>Edad</b>
	* de 20 a 30 13,5%
	* de 31 a 40 34,4%
	* de 41 a 50 29,8%
	* más de 50 22,2%
<b>q</b>	<b>Nivel en que imparte la docencia asignada</b>
	* PREESCOLAR 3,5%
	* E.G.B.
	Ciclo inicial 9,6%
	Ciclo medio 23,3%
	Ciclo superior 21,3%
	* B.U.P 24%
	* F.P 17,9%
<b>vbm</b>	<b>¿Ha formado parte antes de otros Equipos Directivos?</b>
	En caso positivo, ha sido
	* en el mismo centro 30,4%
	* en otro centro 69,6%
	como* Director 31,6%
	* Vicedirector 7,8%
	* Jefe de Estudios 25,4%
	* Secretario 33,3%
<b>XZC</b>	<b>¿ Ha formado parte antes alguna vez del Consejo Escolar ?</b>
	* SI 60,4%
	* NO 39,1%

Grupos de edad de los profesores



Nivel en el que tienen la docencia los profesores



## **Miembros del Consejo Escolar**

Han contestado el cuestionario 133 miembros del Consejo Escolar, distribuidos de forma equilibrada. Tal vez la única opinión que queda un poco débil es la de los **alumnos**. En cualquier caso, hemos de reconocer que en EGB su influencia en la gestión del centro globalmente considerado es muy escasa, siendo más importante en BUP y FP, al menos sobre el papel, ya que en la práctica contradice en muchas ocasiones los buenos deseos plasmados en la normativa vigente.

Creemos que la proporción de **padres** es adecuada y veremos cómo sus opiniones y percepciones de la actuación de los equipos directivos disienten en bastantes ocasiones de las del profesorado.

Podemos destacar que la proporción de **profesores** que han formado parte de un equipo directivo es casi del 50%. Este dato se considera relevante, ya que permite una panorámica de respuestas amplia, con la mitad del profesorado conociendo ya el funcionamiento de un Consejo Escolar desde dentro y otros tantos desde su óptica de profesores que nunca han participado en este órgano colegiado.

**MIEMBROS DEL CONSEJO ESCOLAR: Muestra de las contestaciones**

Total de respuestas : 133			
Profesores: 62		Padres: 50	Alumnos: 21
TM; Sexo	profesores	padres	alumnos
* hombre.....	38,7%	44%	47,6%
* mujer .....	61,3%	56%	52,4%
<b>6</b> Edad			
* de 10 a 15....	-	-	90,4%
* de 16 a 20....	6,4%	9,6%	
* de 21 a 30....	33,8%	4%	-
* de 31 a 40....	40,3%	56%	-
* de 41 a 50...	-	32%	-
* más de 50....	19,3%	8%	-
vbmEn el caso de ser PROFESOR/A ¿ ha formado parte alguna vez de un Equipo Directivo ?			
	* SI.....	48,38%	
	* NO.....	51,61%	

## **I.5.- LA INVESTIGACION : SU PROCESO**

La investigación se ha llevado a cabo en dos fases diferenciadas que han marcado su desarrollo. En primer lugar, la aplicación de los cuestionarios a equipos directivos, profesores y miembros del Consejo Escolar, y posteriormente las entrevistas con directores con más de un año de experiencia en funciones directivas.

A lo largo de 1989 se realizaron las tareas previas con la elaboración de los cuestionarios para cada uno de los colectivos a los que se iba a pasar y la fijación de la muestra a la que se iba a aplicar en la provincia de Zaragoza.

A lo largo del curso 1990 - 1991 aplicamos los cuestionarios y realizamos el correspondiente vaciado y análisis de los datos obtenidos. Posteriormente preparamos las entrevistas, así como seleccionamos los directores a los que íbamos a entrevistar según las variables que comentamos a lo largo de este capítulo. Estas entrevistas las realizamos a lo largo del año 1991, agrupándolas sobre todo en el tercer trimestre de dicho año.

Finalmente hemos concretado lo que son las conclusiones y propuestas de la investigación.

Vamos a ver más detenidamente las dos fases que ya hemos definido como esenciales en la investigación.

### ***I.5.1.- CUESTIONARIOS***

#### **Tipos**

Se han elaborado tres tipos de cuestionarios con unos ítems comunes a todos ellos y otros diferentes en función de los sujetos a quienes iban dirigidos:

- \* Miembros de equipos directivos: 56 ítems.
- \* Profesores/as del centro: 34 ítems.
- \* Miembros del consejo escolar del centro: 47 ítems.

## **Contenido**

Cada cuestionario está dividido en varios bloques de contenidos, con un número de ítems diferente según el tipo de cuestionario. Queremos dejar constancia que los ítems relacionados con la actuación de los Consejos Escolares están basados en el libro de Aguado y otros "*Evaluación de la participación de padres, profesores y alumnos en los centros docentes*" (1988).

\* Bloque 1.

Percepción del equipo directivo en cuanto representante de la administración educativa y/o de la comunidad escolar.

\* Bloque 2.

Incidencia del consejo escolar en el funcionamiento del centro y en la actuación del equipo directivo.<sup>5</sup>

\* Bloque 3.

Problemas que pueden deducirse de la elección de un equipo directivo y actuaciones que éste lleva a cabo cotidianamente.

\* Bloque 4.

Condicionantes de la función directiva: nivel de satisfacción, formación, acceso al cargo y duración del mandato.

\* Bloque 5.

Otros aspectos , recogidos en forma de respuesta libre.

## **Respuestas a los cuestionarios.**

Han contestado los cuestionarios 308 personas distribuidas de la siguiente forma:

\* Equipos directivos: 75

\* Profesores/as que no forman parte del consejo escolar: 100.

---

<sup>5</sup>Las preguntas de este bloque están basadas en AGUADO, BERNAL, BERNAT, GARCIA, RAMOS, SABIRON "*Evaluación de la participación de padres, profesores y alumnos en los centros docentes*" (1988). Secretariado de publicaciones. Universidad de Zaragoza.

\* Miembros de consejos escolares:133.

- Profesores/as: 62
- Padres/madres: 50
- Alumnos/as: 21.

En general, puede decirse que la investigación ha sido bien acogida en los centros escolares donde se llevó a cabo. Sólo dos centros no entregaron los cuestionarios, más por desidia que por mención expresa a negarse sus directivos a cumplimentar los mismos los cuestionarios y entregarlos a los diferentes miembros de la comunidad escolar. En algunos centros, sin embargo, la respuesta a los cuestionarios puede considerarse irregular, con muestras de desinterés tanto por parte de algunos profesores/as como por parte de miembros del consejo escolar.

#### *1.5.2. - ENTREVISTAS*

Se han realizado entrevistas personales con directores de centros de EGB y Enseñanzas Medias, tanto del medio rural como urbano, utilizando como variable determinante en la elección que hubiera representantes de los siguientes sectores :

- a) Directores elegidos por Consejos Escolares.
- b) Directores designados por la Administración
- c) Directores que accedían por primera vez al cargo
- d) Directores con amplia experiencia en un equipo directivo.

Las entrevistas llevadas a cabo han sido 15, distribuidas en cada uno de los colectivos señalados anteriormente.

El perfil de los directivos entrevistado responde a cada una de las características indicadas, oscilando desde aquel profesor con 35 años en la enseñanza y 15 como director del mismo centro hasta otro con 10 años en la enseñanza y 2 como director en el centro.

En cada entrevista hemos partido de un cuestionario base, que ha servido de línea conductora, pero lógicamente siempre abierta a las distintas cuestiones que se pueden

plantear o pueden surgir en su desarrollo. Los puntos que han estructurado en un principio la entrevista han sido los siguientes:

- *¿ De quién es representante el equipo Directivo ?*
- *Relación del Equipo Directivo con el Consejo Escolar.*
- *Relación del Equipo Directivo con el profesorado, padres, alumnos y personal no docente.*
- *Relación del Equipo Directivo con la Administración Educativa*
- *Sistema de acceso del Equipo Directivo*
- *Problemas específicos en su actuación diaria*
- *Nivel de satisfacción personal*
- *Formación necesaria para un Equipo Directivo*
- *Actitud ante la reforma educativa.*

En cualquier caso, hay que insistir que las entrevistas han estado abiertas a otros planteamiento o percepciones que pudieran surgir durante la misma. Así sucedió, lo que ha originado bastante dificultad para plantear las conclusiones de todas ellas, pero, por otra parte, ha añadido originalidad y riqueza en las respuestas obtenidas.

## **II.-**

# **PERMANENCIA DE LOS DIRECTORES DE COLEGIOS PÚBLICOS DE EGB, BUP Y F.P. EN LA PROVINCIA DE ZARAGOZA**

**ANÁLISIS DE LOS DATOS**

---

Un aspecto importante de la investigación lo constituye el análisis de los datos que nos indican la permanencia de los directores en los centros públicos de la provincia de Zaragoza.

Constituye un punto relevante apreciar cuántos directores continúan o son designados en cada uno de los centros, encontrándonos con resultados que podríamos adjetivar de alarmantes.

Esa preocupación es resaltada en los últimos informes del Consejo Escolar de Estado, órgano de máxima representación de los distintos componentes de la comunidad escolar, han resaltado este tema. Concretamente en el informe sobre el curso 1988-89 " *el Consejo escolar de Estado manifiesta su gran preocupación por la no presentación de candidaturas entre el profesorado a la responsabilidad de Director de centro; por lo tanto, insta al Ministerio a potenciar esta figura tan importante con las medidas que se consideran oportunas, analizando las causas de la abstención y propiciando líneas de estímulo y motivación al profesorado para aquellos fines* ".<sup>6</sup>

Partiendo de datos mucho más globales como son los de la propia Administración Educativa en las últimas elecciones celebradas ( 1987-88 y 88-89 ), nada menos que el 51% de los directores fueron nombrados directamente por la Administración y el 49% fue elegido por el Consejo Escolar.

---

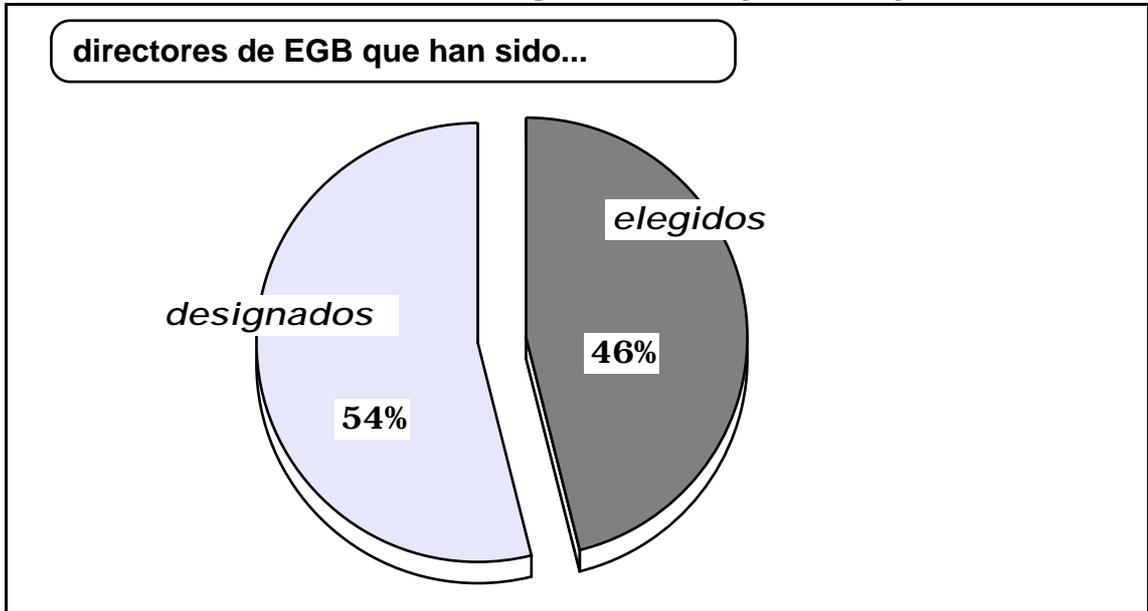
<sup>6</sup> Informe sobre el estado y situación del sistema educativo. Curso 1988-89. Consejo escolar de Estado.( 1990 ). MEC. Madrid.

**Directores de EGB, BUP y FP del territorio MEC que han sido elegidos o designados en %.**

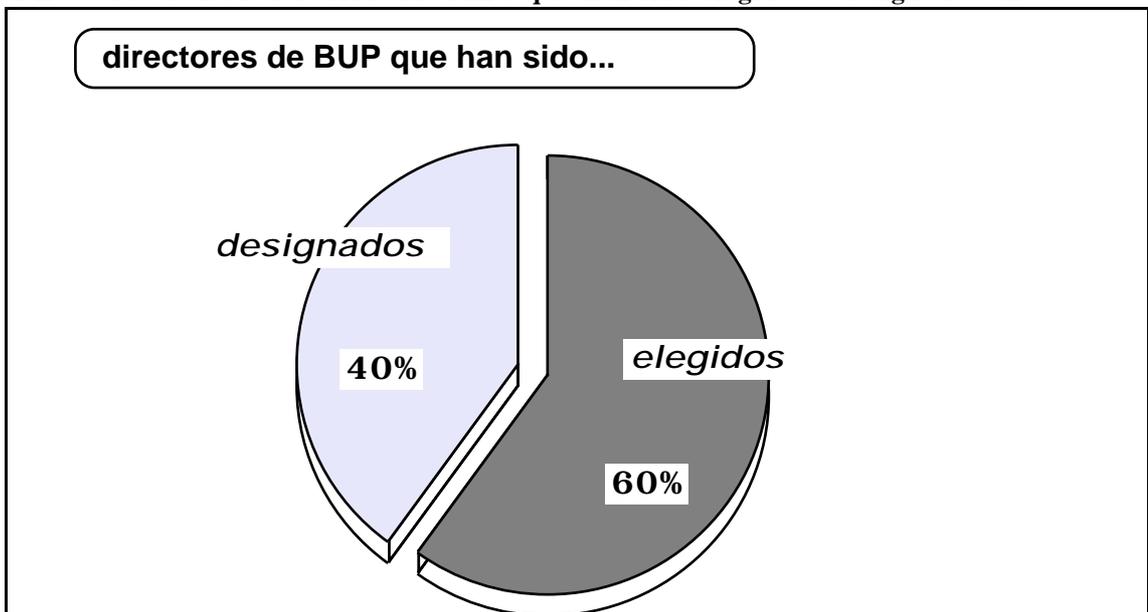


En los centros de EGB la proporción de directores nombrados directamente por la Administración sube hasta el 54%, mientras que en BUP disminuye al 40% y en FP asciende de nuevo al 59%.. Estos datos se corroboran con los que aportamos de la provincia de Zaragoza que conserva una línea común a todo el Estado. Podemos observarlo en los siguientes cuadros, en los que indicamos las proporciones por tipos de centros, según sean de EGB, BUP o FP.

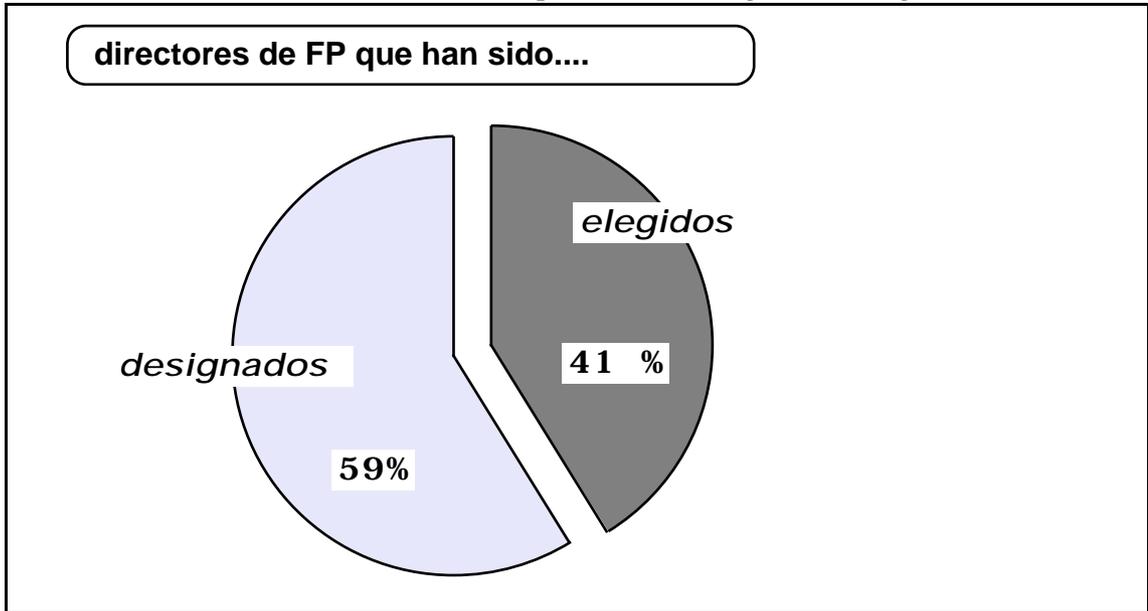
Directores de EGB del territorio MEC que han sido elegidos o designados en %.



Directores de BUP del territorio MEC que han sido elegidos o designados en %.



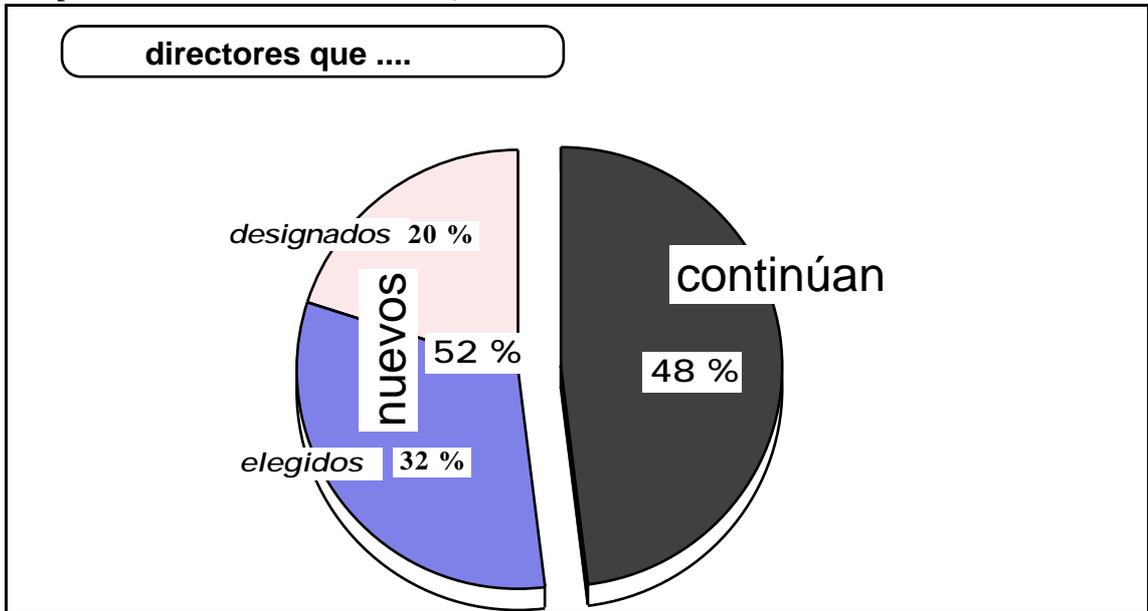
**Directores de F.P. del territorio MEC que han sido elegidos o designados en %.**



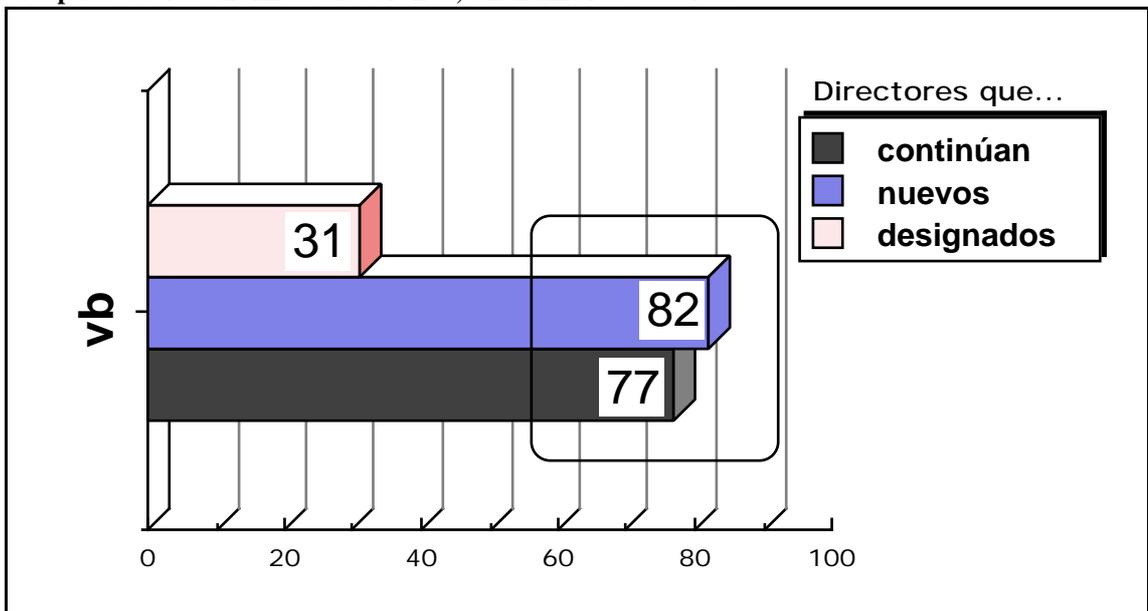
En los datos que aportamos de la provincia de Zaragoza hemos hecho otra clasificación, ya que distinguimos aquellos directores que continúan y los que son nuevos en ese centro, diferenciando entre estos últimos aquellos que han sido designados.

Como podemos apreciar en el cuadro siguiente, nada menos que el 52% de los directores son nuevos, continuando el 48% en el mismo puesto que ocupaba, considerando los datos globales de toda la provincia. Si no llega a la mitad de los directores los que continúan en su puesto quiere decir como punto de partida que es un puesto que "quema" a la gente o que genera muchos problemas, como vamos analizando en esta investigación.

Directores de EGB, BUP y FP de la prov. de Zaragoza que continúan o son nuevos después de las últimas elecciones, en %



Directores de EGB, BUP y FP de la prov. de Zaragoza que continúan o son nuevos después de las últimas elecciones, en números totales.



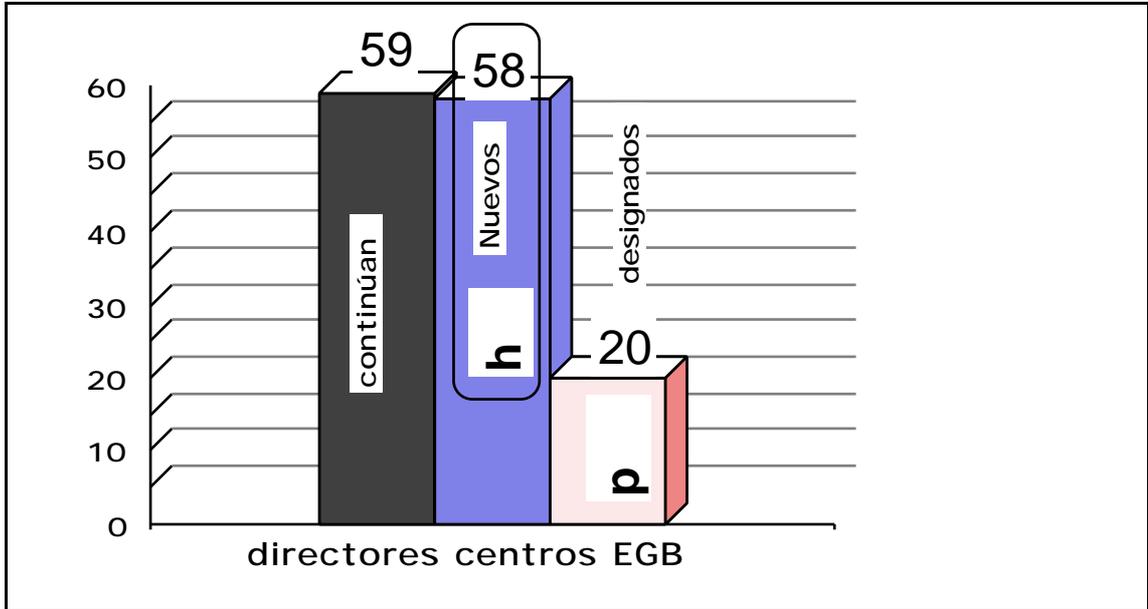
Analizando los datos por tipos de centros encontramos también aspectos muy interesantes. Así, en primer lugar, **en los centros de EGB** la proporción de directores que

son nuevos o continúan en el cargo es muy similar, prácticamente el 50% en cada caso. Sin embargo esta cifra se altera según sean de centros rurales o urbanos.

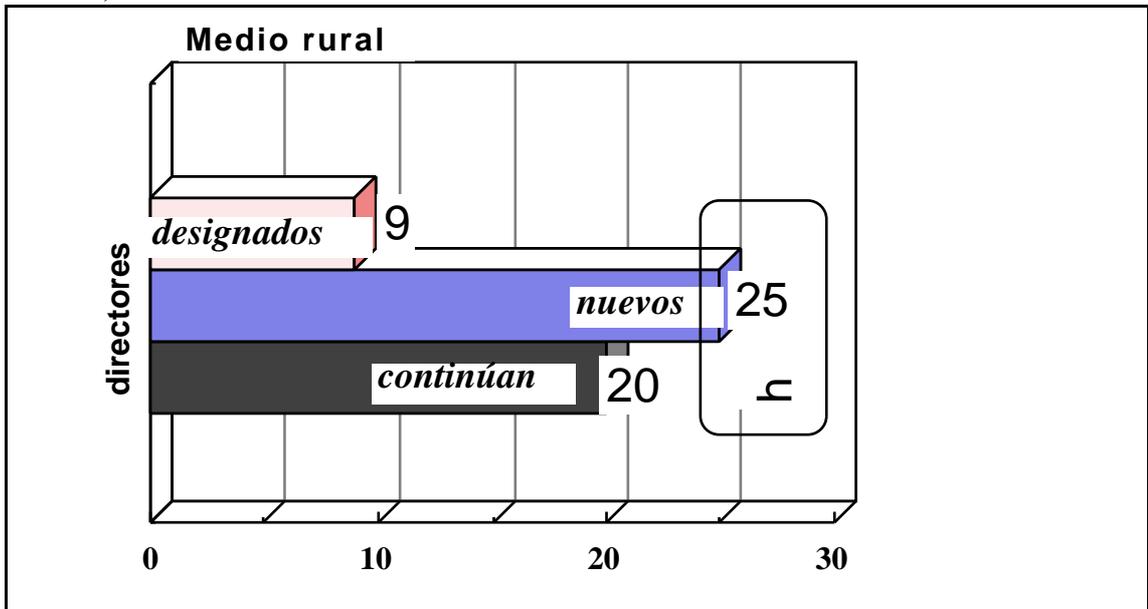
Como puede apreciarse en los gráficos siguientes, el tanto por ciento de directores que continúan en el medio rural (45%) es sensiblemente inferior al del medio urbano (55%), lo que nos indica que la variable " *medio rural*" sigue siendo un factor relevante en la enseñanza pública, en el que la permanencia del profesorado siempre es menor. En cualquier caso, este factor superaría el ámbito que estamos tratando de los equipos directivos, en cuanto que conlleva problemas más amplios y complejos, pero que en Comunidades como Aragón tienen una gran importancia por la extensión del mundo rural.

El número de directores designados no varía apenas en medio urbano o rural, estando la cifra alrededor del 35% de los directores nuevos. Esto quiere decir que de cada tres directores nuevos en estas elecciones uno era designado directamente por la Administración por falta de candidatos en los centros. Seguimos pensando ante estos datos que el problema es bastante grave.

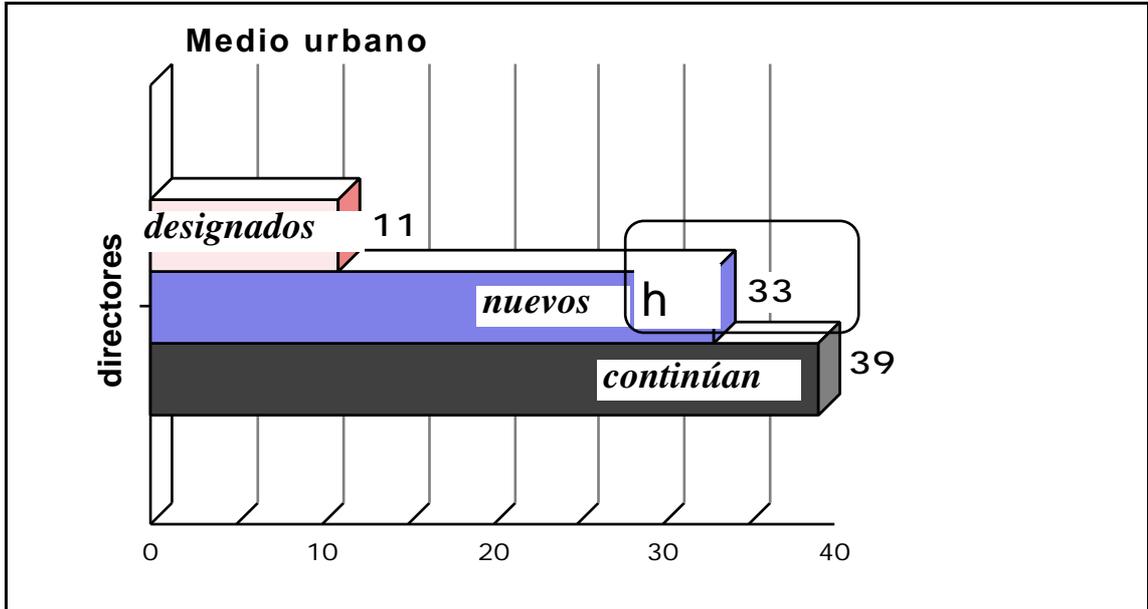
**EGB: Directores que continúan o son nuevos, entre ellos los designados, en números totales**



**EGB: Directores que continúan o son nuevos, entre ellos los designados, en números totales, en el MEDIO RURAL**

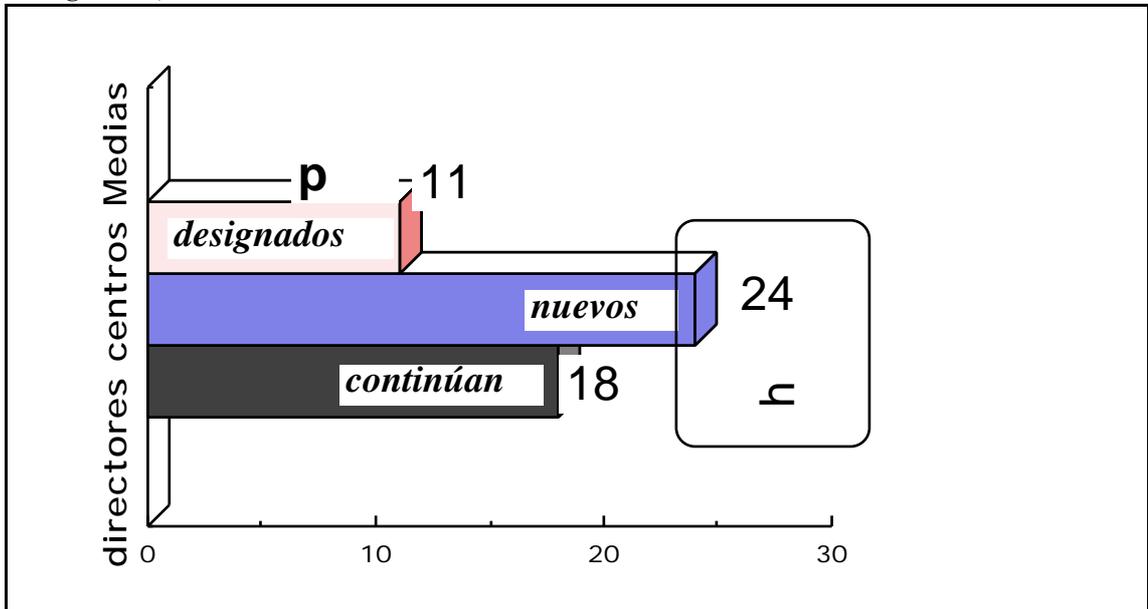


**EGB: Directores que continúan o son nuevos, entre ellos los designados, en números totales, en el MEDIO URBANO**

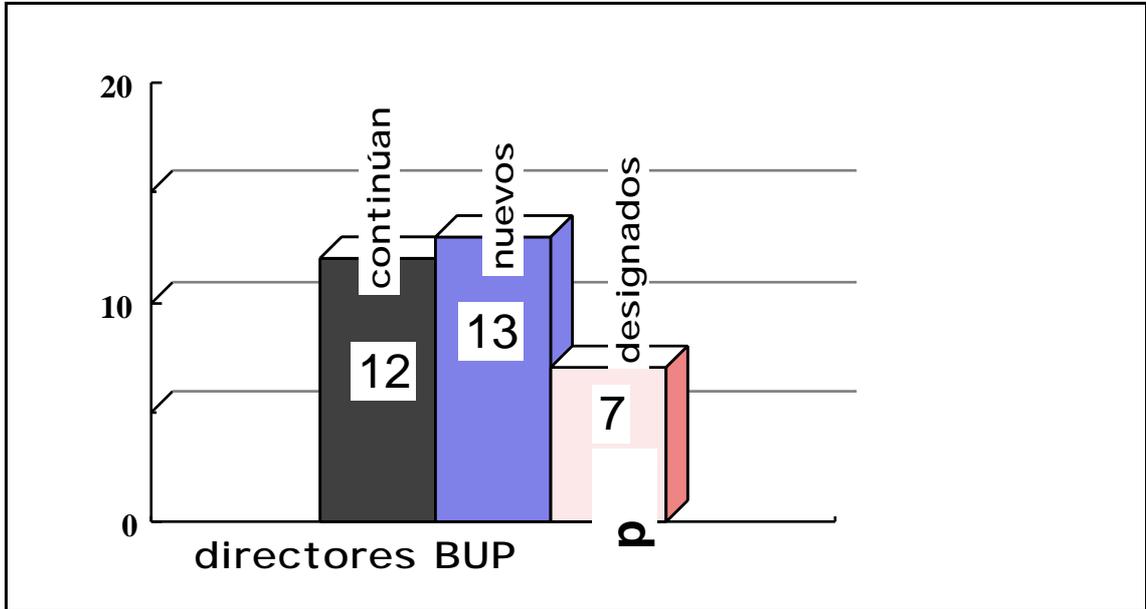


En las **Enseñanzas Medias** se aprecia una diferencia relevante entre los centros de BUP y FP. Mientras en los centros de BUP son nuevos el 52% de los directores, en FP esta cantidad asciende al 65%, lo que nos indica que la problemática de los centros de FP provoca un mayor cansancio en los equipos directivos. Se puede también destacar que el número de directores designados en los centros de BUP es alto, ya que de cada dos directores nuevos uno es nombrado directamente por la Administración Educativa.

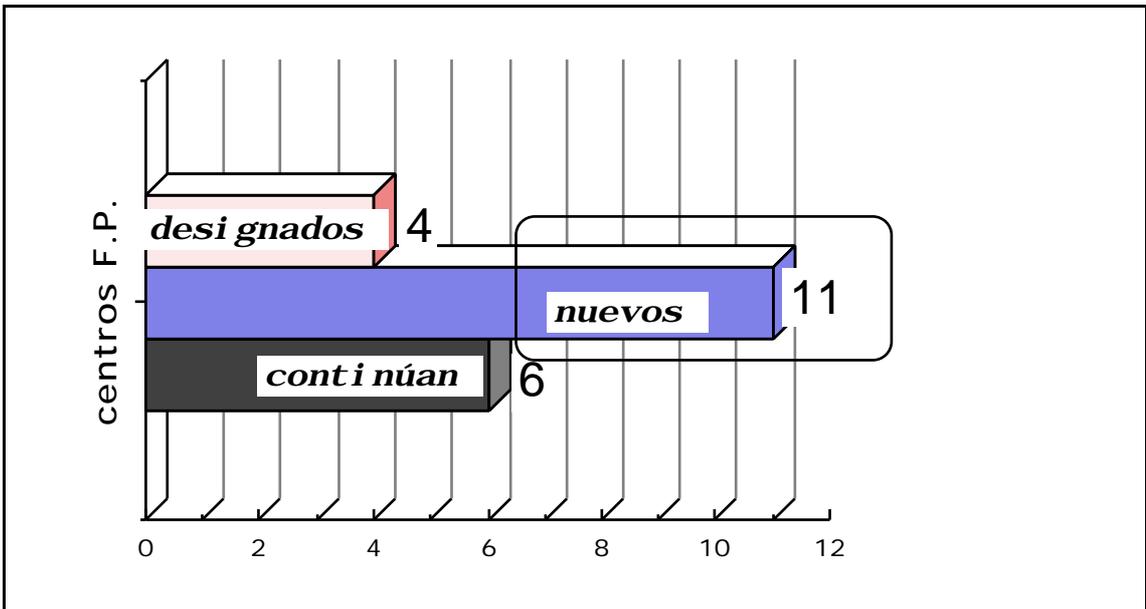
**ENSEÑANZAS MEDIAS : Directores que continúan o son nuevos, entre ellos los designados, en números totales**



**BUP: Directores que continúan o son nuevos, entre ellos los designados, en números totales**



**F.P.: Directores que continúan o son nuevos, entre ellos los designados, en números totales**



## **III.-**

# **RESULTADOS**

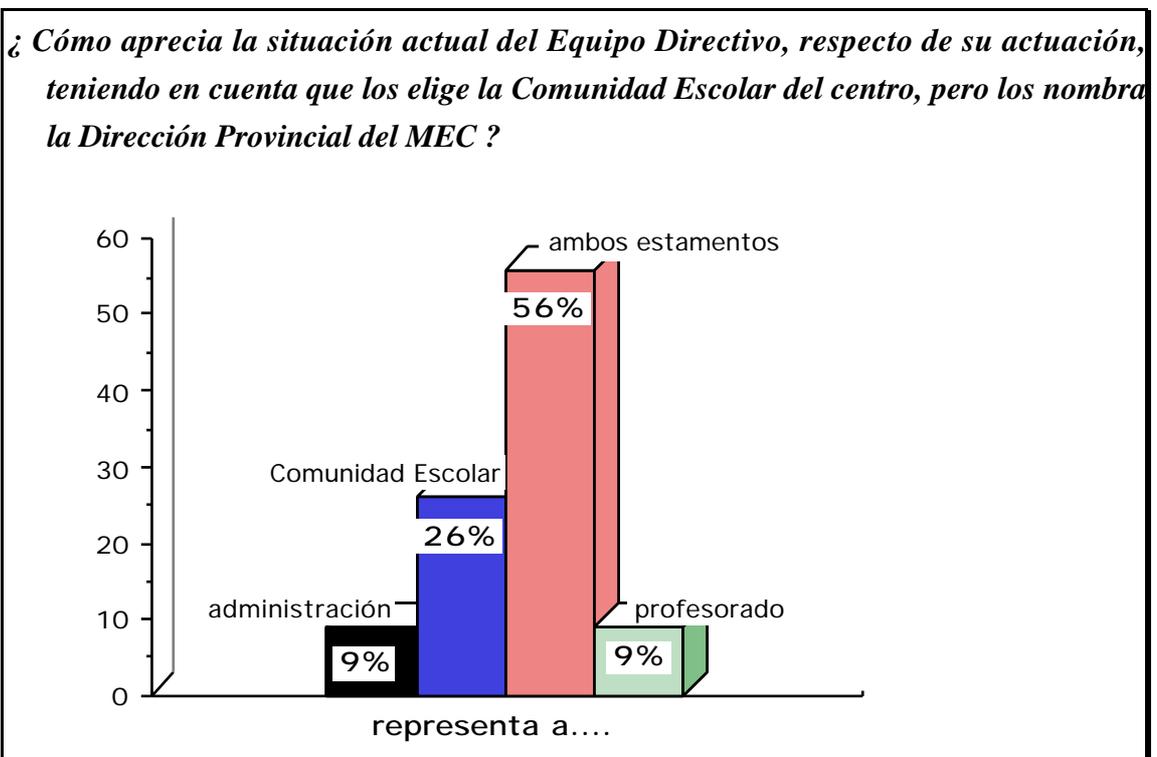
## **ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS**

---

Entramos en el apartado más importante de esta memoria en cuanto se trata de concretar aquellos resultados y conclusiones que hemos averiguado en nuestra investigación a través de los cuestionarios y las entrevistas realizadas.

Vamos a seguir una estructura sencilla en aras de su mejor comprensión, sirviendo de hilo conductor aquellas preguntas más importantes que se han planteado en los cuestionarios, en las que introducimos aquellos aspectos que nos han parecido más relevantes de las entrevistas. Las distintas preguntas van agrupadas en grandes temas que sirven de estructuración del capítulo.

### III.1.- EL EQUIPO DIRECTIVO, LA ADMINISTRACION Y LA COMUNIDAD ESCOLAR



Existe prácticamente una unanimidad entre los distintos sectores en considerar al Equipo Directivo como representante de ambos estamentos a la vez.

Si hubiera que elegir entre ser representantes de la Administración Educativa o de la Comunidad Escolar, la elección también está clara, se decantan todos por la Comunidad escolar que los ha elegido, aunque, como ya hemos dicho, mayoritariamente aprecian que debería ser un representante de ambos estamentos.

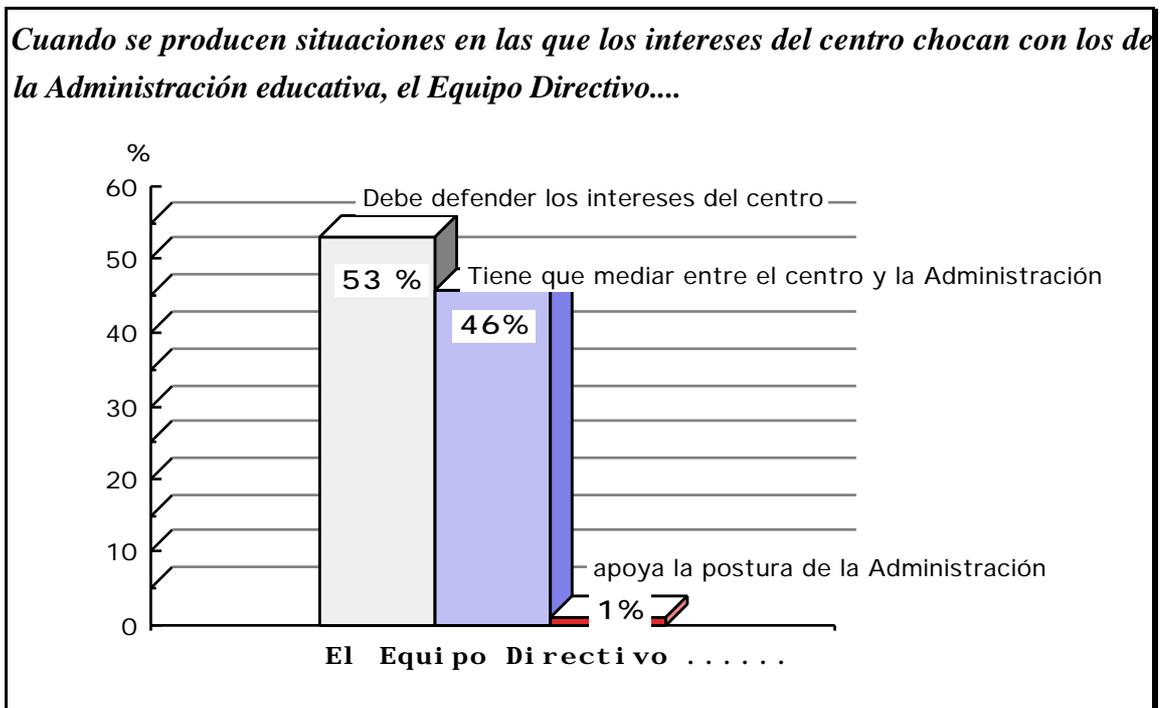
Lo que también está muy claro es que solamente el 9% piensa que el Equipo Directivo debe ser representante solamente de la Administración o del profesorado.

Puede resultar curioso constatar que, cuando se pregunta si el Equipo Directivo debe ser representante del profesorado, todos los miembros de Equipos Directivos que han contestado han opinado que NO con rotundidad, mientras que el 15% del profesorado y el 13% de los miembros del Consejo Escolar que han contestado se han inclinado por esta contestación.

Los miembros de Equipos Directivos, por su parte, coinciden en la apreciación que acabamos de explicar al sentirse primordialmente representantes tanto de la Comunidad Escolar como de la Administración Educativa ( 50%), aunque un 40% piensa que es representante de la Comunidad Escolar de su centro. En lo que están totalmente de acuerdo es en que no son representantes de la Administración Educativa exclusivamente.

En las entrevistas se ha detectado una cierta confusión de los directores en cuanto no tienen claro a quién representan prioritariamente, tal vez se inclinen un poco hacia la opinión de que son representantes de la Administración educativa. Frases como " *somos puente entre la Administración y los profesores* " " *al final siempre representamos a la Administración* " " *debemos tener en cuenta a los profesores sin olvidar a la Administración* " reflejan el sentir mayoritario de los entrevistados.

Como conclusión se podría afirmar que este aspecto tienen distintas percepciones en los centros según sea el colectivo que responda, no teniéndolo claro ni los equipos directivos, lo que influye en muchas ocasiones en las respuestas y comportamientos de estos equipos ante situaciones problemáticas que se plantean.

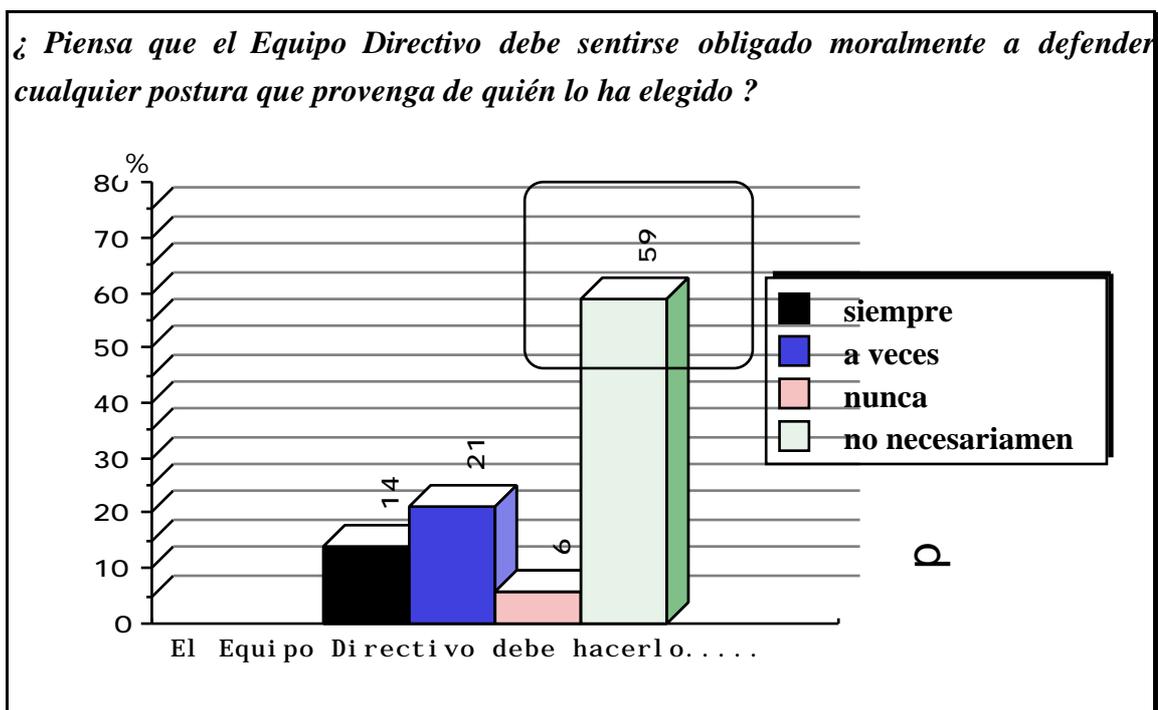


Lo único que está suficientemente claro es que el Equipo Directivo no debe apoyar prioritariamente ( 0'7%) a la Administración Educativa cuando se produce un choque de intereses. En cualquier caso, más de la mitad ( 53%) se inclina mayoritariamente por defender los intereses del centro ante todo, aunque hay una postura intermedia muy interesante ( 46%) que opina que el Equipo Directivo debe ser un mediador entre el centro y la Administración.

Las opiniones de los distintos colectivos coinciden salvo un matiz, que se podría entender como lógico, ya que los padres aprecian con bastante diferencia que el Equipo Directivo debería ser más bien un defensor de los intereses del centro ( 61%) que mediador entre el centro y la Administración (39%).

Observamos ya una apreciación muy interesante como es que al Equipo Directivo de ningún modo se le ve como representante de la Administración Educativa, sino más bien como representante del centro o como mediador entre el centro y la Administración, aunque en el momento de tomar decisiones, como vemos en otras preguntas, priman factores distintos que el ser elegidos por unos colectivos determinados.

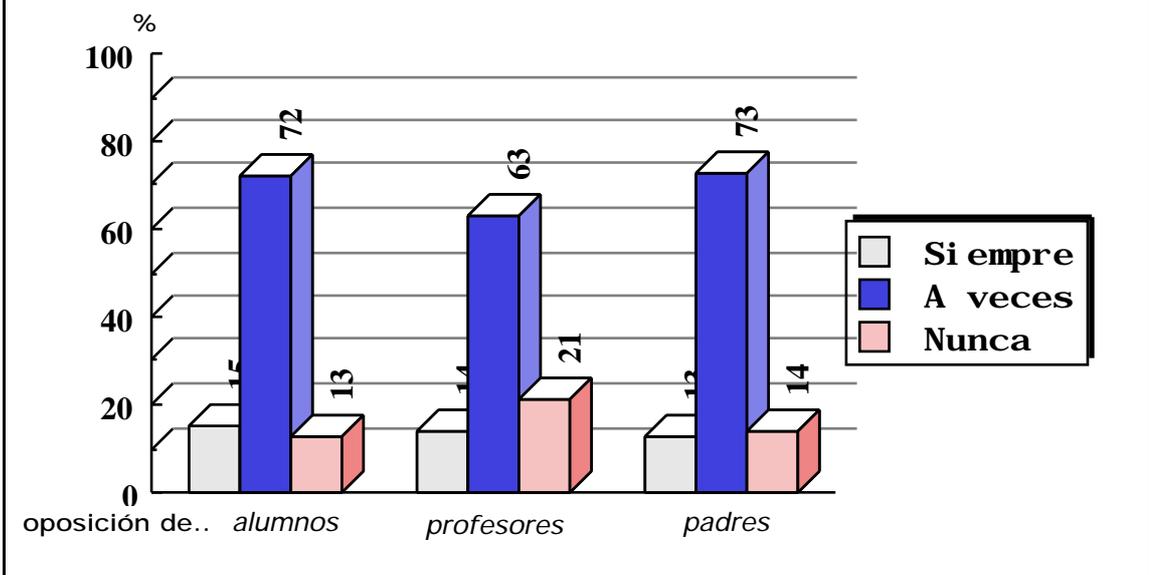
Es interesante destacar que los directores se ven como gestores de los recursos que existen en los centros, pero también tienen claro que no son los representantes sindicales ante problemas profesionales que se suelen emplear, diferenciando los problemas que se generen en el centro de los que sean del colectivo de profesores.



Como comentábamos, casi todos ( 59%) tienen claro que el Equipo Directivo debe tomar las decisiones independientemente de los lazos creados por los colectivos que los han elegido. Tal vez se puede destacar que existe un 21 % que opina que a veces el Equipo Directivo tiene una obligación moral con quien lo ha elegido, de los que el 28% son profesores, en cierto modo lógico.

A los miembros del equipo Directivo que han contestado el cuestionario se les preguntaba especialmente si sentían moralmente obligados a defender cualquier postura que provenga de quien los había elegido, y la respuesta ha sido igual de contundente, nada menos que el 67% piensan que no necesariamente y solamente el 16% opinan que a veces.

**En el caso de tener que poner en práctica decisiones que emanan de la Administración con una clara oposición de padres, profesores o alumnos del centro, los miembros del Equipo Directivo deben enfrentarse con ellos y llevarlas a cabo:**



Existe una unanimidad bastante clara entre los distintos colectivos ( Equipos Directivos, Profesores y miembros de los Consejos Escolares ) en la percepción de que el Equipo Directivo, cuando deba tomar decisiones que provengan de la Administración Educativa y vayan contra la opinión de padres, profesores o alumnos, las deberá llevar a cabo " A VECES ", lo que indica que habrá otros factores que influirán en esta toma de decisiones.

Existe un matiz que tal vez sea interesante destacar. Los profesores piensan (nada menos que el 32%) que si la decisión va contra sus intereses u opiniones no se debería tomar nunca. Parecería simplemente una opinión, pero éstas son las que inciden en la " cultura " de los centros, influyendo de modo determinante en su funcionamiento y relaciones.

Se puede ir apreciando cómo las opiniones coinciden en las diferentes preguntas sobre la relación de los Equipos Directivos y la Administración o la Comunidad Escolar, lo que es un signo más de la relevancia de estos datos.

*¿ Considera que la Administración educativa (Directora Provincial, Inspectores, Unidad Programas, Personal,etc. ) apoya por un lado o debería apoyar por otro las decisiones de los Equipos Directivos en las situaciones conflictivas que se pudieran producir en un centro ? :*

**La Administración.....**

<b>Debería apoyar</b>			<b>apoya</b>
<b>42</b>	<b>-</b>	<b>en todos los casos</b>	<b>= 3</b>
<b>48</b>	<b>-</b>	<b>en la mayoría de ellos</b>	<b>= 39</b>
<b>10</b>	<b>-</b>	<b>algunas veces</b>	<b>= 56</b>
<b>0</b>	<b>-</b>	<b>nunca</b>	<b>= 2</b>

( en % )

En los resultados que se ofrecen en el cuadro no existen discrepancias entre los distintos colectivos, estando todos de acuerdo en que la Administración no apoya la labor de los Equipos Directivos, aunque la debería apoyar en todos los casos. Como se aprecia en el cuadro, las dos columnas que deberían coincidir tienen un desarrollo inverso entre ambas, ya que no coincide lo que opinan que debería ser con lo que es en la realidad.

Este es otro de los temas de reflexión por parte de la Administración Educativa, ya que no es cuestión de matemáticas, sino que si los miembros de Equipos Directivos y restantes miembros de la Comunidad Escolar sienten que no son apoyados por la Administración, esa es su percepción de la realidad, que tal vez no coincida con la que tiene de su actuación la propia Administración.

En las entrevistas realizadas prácticamente todos los directores han dejado constancia de una buena relación con la Administración educativa, excepto en casos aislados o con personas concretas. Lo que si se echaba de menos es tener mayores contactos entre los directores de la misma zona organizados desde la propia Administración o una mayor información a los directores de todo lo que está gestando. En estos momentos que se está "cociendo" toda la reforma educativa era unánime la opinión de que son los últimos en enterarse de cuáles son las intenciones y los planes de la Administración.

Puede ser interesante hacer una breve referencia a la Reforma Educativa que se está llevando a cabo en estos momentos y, aunque las opiniones de los directores solamente son una parte interesada y no se pueden generalizar, no dejan de reflejar las percepciones que éstos tienen. Así, en Enseñanzas Medias la opinión generalizada de los directores era de que el profesorado " *no estaba por la reforma* ", recalando que puede haber un fracaso del espíritu de la reforma cuando se lleve a cabo. En los restantes los directores apreciaban cómo el profesorado está esperando que les digan qué tienen que hacer desde unas expectativas de inseguridad y descontento. Además, los directores se quejaban de que ellos son los últimos en enterarse de los cambios que se van a llevar a cabo por parte de la Administración, demandando mayor información y coordinación entre los distintos centros. Ellos son conscientes que van a ser los responsables de que se lleven a cabo en su centro los cambios que se propongan desde la Administración, por lo que desean saberlos con tiempo para opinar sobre ellos y para poder preveer las medidas para realizarlos.

### III.2.- LA TOMA DE DECISIONES EN EL CENTRO

*Si el Consejo Escolar toma decisiones en contra de la opinión del Equipo Directivo, profesorado, padres o alumnos, éste :*

Tanto las opiniones de los Equipos Directivos como de los miembros de Consejos Escolares coinciden ( porcentajes en torno al 90%) al afirmar que estos Equipos Directivos asumen las decisiones que se toman en el Consejo Escolar, aunque éstas vayan en contra de su opinión, o del propio profesorado, padres o alumnos, y , por tanto, las llevan a cabo. Si bien es cierto que pocas veces se toman decisiones en los Consejos Escolares que vayan en contra de la opinión de los Equipos Directivos.

*Como profesor/a del centro y miembro del Consejo Escolar, considera que debe PLANTEAR y DECIDIR las diferentes cuestiones en el Consejo Escolar independientemente de las decisiones adoptadas en el claustro por mayoría ?*

Existe un tema muy debatido y discutido en todos los claustros que, aunque no incide directamente en el tema de esta investigación, sí es importante por ser un tema colateral. Se trata de ver qué opinan los Equipos Directivos y los miembros de los Consejos Escolares sobre si deben PLANTEAR y DECIDIR las diferentes cuestiones en el Consejo Escolar independientemente de las decisiones adoptadas en el claustro por mayoría.

Mientras los profesores de los Consejos Escolares tienen claro - el 65% opinan que NO, un 28% A VECES y solamente un 7% que SI - que los profesores en los Consejos Escolares no deben tener en cuenta las decisiones tomadas antes en los Claustros, los miembros de los Equipos Directivos tienen posiciones diversas, ya que un 26% piensa que SI, un 37% que NO y un 37% que A VECES.

¿ Son los profesores representantes del profesorado en los Consejos Escolares? ¿ deben defender las opiniones del claustro por encima de las suyas ?. Sigue siendo algo muy debatido y confuso en lo que no están de acuerdo todos, a pesar de ser algo que influye directamente en el modo de funcionar y en las relaciones del centro.

***¿ En qué medida influye el equipo directivo en las decisiones que se toman en el Consejo Escolar ?***

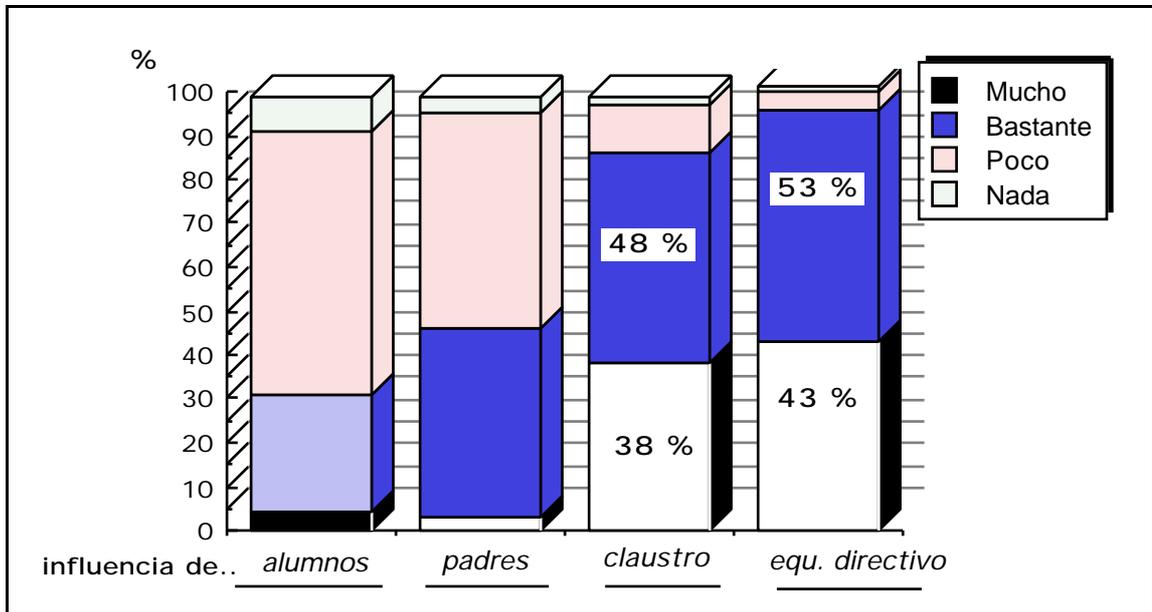
La influencia del Equipo Directivo en las decisiones que se toman en el Consejo Escolar es patente a través de las opiniones de éstos y de miembros de los Consejos Escolares, ya que nada menos que el 55% de los Equipos Directivos piensan que BASTANTE y el 33% que MUCHO, con lo que el 88% es de la opinión de que la influencia de éstos es muy importante. Las opiniones de los miembros de los Consejos Escolares no varía mucho y se acerca a las mismas proporciones.

Los directores entrevistados eran unánimes en la opinión de que lo que el equipo directivo quería normalmente salía sin problemas en los Consejos Escolares. Es curioso destacar que casi todos insistían en que los Consejos Escolares van perdiendo fuerza y dinamismo, convirtiéndose casi en apáticos. En algún colegio no llegó al 20% el número de padres que intervino el curso pasado en la elección de sus representantes en el Consejo Escolar. También han insistido que en EGB solamente son las madres las que participan preocupadas sobre todo por sus hijos pequeños más que por el colegio y en BUP y FP la participación de los padres es muy poca.

Se podría concluir diciendo que los padres prácticamente son unos convidados de piedra y a los alumnos no hay quien los mueva, lo que en un sistema participativo que se basa en la implicación de todos los estamentos nos tiene que hacer pensar que algo no funciona bien.

Todo estos que vamos analizando lo podemos confirmar también en la siguiente pregunta, en la que se puede apreciar con claridad cuál es la influencia de cada uno de los estamentos en las decisiones del centro.

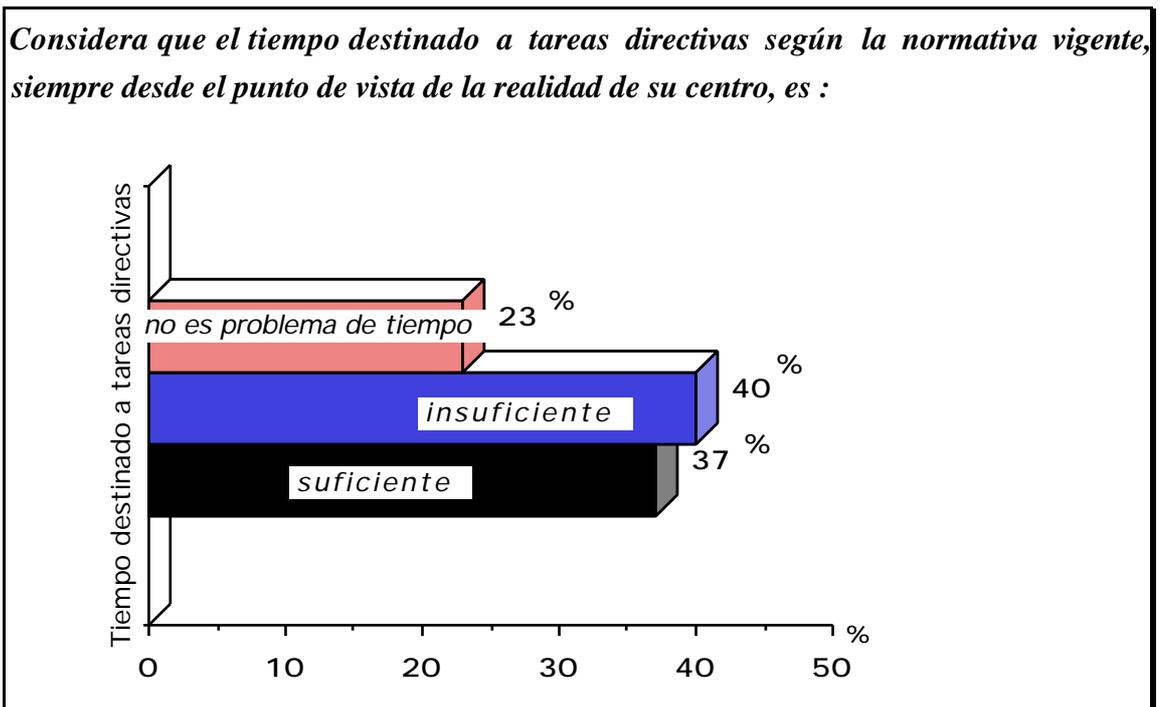
***¿ En qué medida influye el equipo directivo, el claustro, los padres y los alumnos en las decisiones que se toman en el centro ? :***



Existe una unanimidad prácticamente completa sobre la influencia que cada uno de ellos tienen en las decisiones que se toman en el centro. Así, como observamos en el gráfico, la influencia de los alumnos es prácticamente nula, la de los padres algo, para pasar a ser la del Claustro ya bastante y ser, finalmente, la del Equipo Directivo la más importante. En cierto modo no descubrimos nada nuevo, pero si confirmamos lo que está en la mente de todos. Hay que tener en cuenta que opinan los distintos colectivos de la Comunidad Escolar que coinciden en sus apreciaciones.

En cualquier caso, se puede destacar un matiz interesante, ya que cuando se opina sobre la influencia del Claustro de las decisiones del centro mientras el 45% de los Equipos Directivos piensa que influye mucho, solamente el 20% del profesorado opina lo mismo, y, por lo tanto, al hablar de su poca influencia, los resultados se tornan al revés, opinando de este modo el 5% de los Equipos Directivos y el 24% del profesorado. Esta diferencia de apreciación supone una contradicción interesante, en cuanto que un mismo hecho se ve desde dos puntos de vista muy diferentes, que en el fondo demuestra que el Claustro querría tener mayor influencia y los miembros de Equipos Directivos piensan que ya tienen bastante.

### III.3.- ACTIVIDADES Y TAREAS DEL EQUIPO DIRECTIVO



Los datos globales que se aportan en el gráfico no proceden de una unanimidad de opiniones, como en los otros casos. En cualquier caso, nada menos que el 40% piensa que es claramente insuficiente, lo que es un dato relevante e importante. Esta proporción aumenta o descende según opinen los miembros de Equipos Directivos o el profesorado. Así, mientras un 56% de aquellos piensan que es insuficiente, un 36% de éstos creen lo mismo. Los padres del Consejo Escolar se inclinan también en un 53% por pensar que es insuficiente, mientras los alumnos opinan todo lo contrario (un 75% que es suficiente).

#### *Actividades de los Equipos Directivos*

*Aquellas que normalmente lleva a cabo y las que se deberían realizar.*

El esfuerzo de los Equipos Directivos se dedica sobre todo a estas tres actividades que señalamos: *cumplimentar documentos oficiales (estadísticas, partes de faltas..),*

*,coordinar diversas actividades del centro, atender a padres y otras visitas, en opinión mayoritaria de los propios miembros de estos Equipos, y que coincide prácticamente con una investigación realizada por los profesores Gairín, Rincón y Romeu de la Universidad Autónoma de Barcelona en 1988, tanto en éstos como en otros datos, lo que es un signo más de que los resultados de esta investigación son coherentes y objetivos.*

Por otra parte, también se les preguntó qué actividades pensaban ellos que deberían llevar a cabo, independientemente de las que realizaban, y los resultados son interesantes, ya que solamente coincide en importancia una, hablar distendidamente con el profesorado, resaltando otras dos, cuya importancia antes no era muy grande, como son *hablar distendidamente con el profesorado* y *contactar directamente con la Administración Educativa ( Inspección,etc.. )*, lo que nos indica que estas dos actividades, tan importantes para un buen funcionamiento del centro, no se llevan a cabo con el suficiente tiempo y dedicación. Hay que entender que cuando hablamos de *hablar distendidamente con el profesorado* nos referimos a todo esa complicada trama de relaciones humanas que existe en un centro y que hay que cuidarlo adecuadamente.

***Enumere los principales problemas que se encuentra en su trabajo diario en el centro, como miembro del equipo Directivo :***

- 1) Disciplina ( relacionada con el profesorado, etc.. )*
- 2) Burocracia*
- 3) Poca inquietud del profesorado , falta de motivación, falta de colaboración...*
- 4) Falta de recursos*
- 5) Necesidad de un auxiliar administrativo*
- 6) Falta de tiempo para tareas del cargo*
- 7) Falta de cooperación del ayuntamiento ( en el medio rural prioritariamente )*
- 8) Receptor de problemas cotidianos , ser " chicos para todo ",etc..*
- 9) Falta de incentivos*

La misma pregunta se ha hecho a Equipos Directivos, Profesores y distintos miembros de Equipos Directivos. Lógicamente, los miembros de Equipos Directivos contestan desde su experiencia, lo que hace que su opinión sea más coherente y cercana a la realidad, pero nos ha parecido interesante conocer qué opinaban de lo mismo los

restantes miembros de la Comunidad Escolar, y lo realmente curioso es que prácticamente coinciden en los problemas que indican.

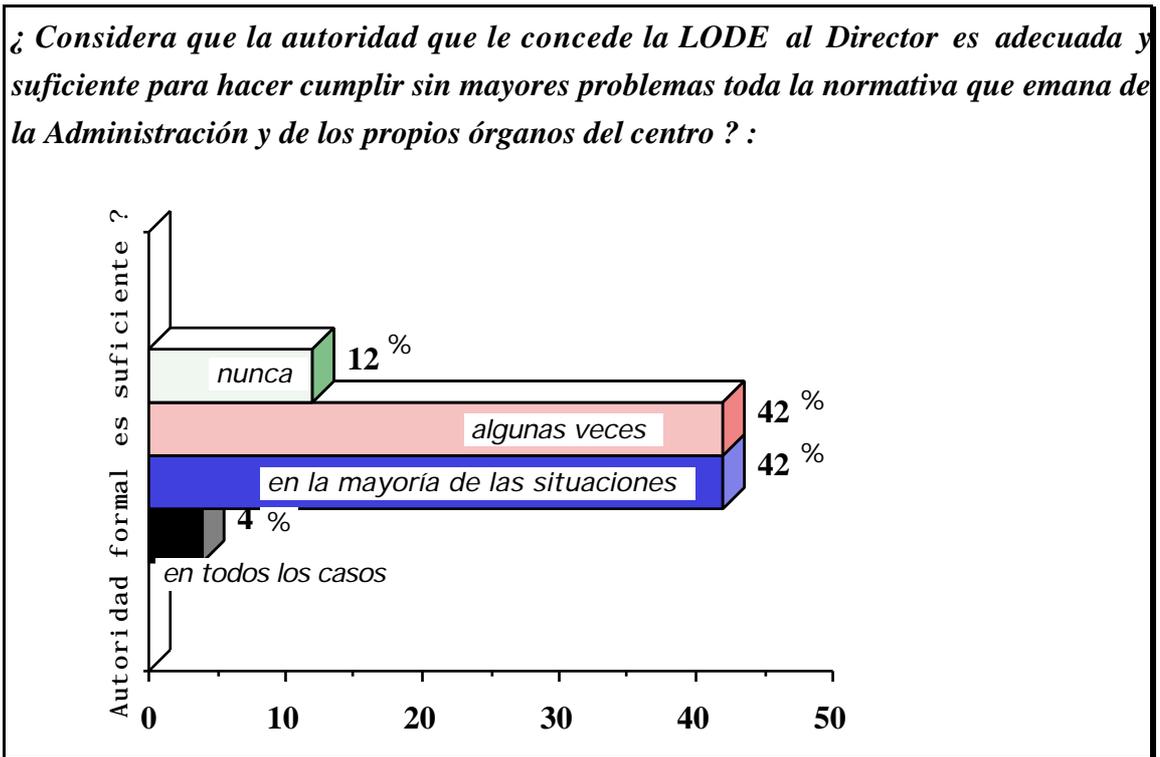
Hemos señalado en el cuadro los nueve problemas que indican con más asiduidad en el cuestionario por orden de importancia. Podemos apreciar cómo son los que más o menos esperábamos que aparecieran. Tal vez hay que destacar como un hecho no esperado el que surgiera *las relaciones con el Ayuntamiento*, pero se explica rápidamente ya que en el cuestionario han participado, como ya hemos indicado, centros del medio rural, que en Aragón es un campo muy importante.

También podemos ver cómo en todos los problemas debe intervenir la Administración Educativa para solucionarlos, y , además, no son tan complicados.

Los problemas más habituales detectados en las entrevistas a los directores lógicamente varían en su importancia según el centro, ya que el ser grande o pequeño, rural o urbano, antiguo o nuevo, etc.... determina que los principales problemas sean unos u otros. Así por ejemplo, el director de un colegio con 40 profesores que llevan bastante tiempo en el mismo centro y con una edad entre 50 y 60 años de media veía como principal problema lograr " mover " aquello, ya que se había creado una cultura más o menos estable de conformismo muy complicada.

En cualquier caso, obviando su nivel de importancia, los problemas son los mismos que hemos indicado en el cuadro anterior. Así, destacan los problemas de disciplina, la burocracia, la coordinación del profesorado, las presiones de los padres - "*padres técnicos en educación*" como muy peligrosos -, la necesidad de autonomía y recursos para gestionar con mayor libertad, etc.. .

### III. 4.- AUTORIDAD FORMAL DEL EQUIPO DIRECTIVO



El respaldo que la LODE concede como autoridad formal al Equipo Directivo para hacer cumplir toda la normativa que emana de la Administración Educativa y de los propios órganos del centro, es uno de los temas claves en el debate actual sobre la dirección en los centros.

Existe una opinión unánime de todos los colectivos, en cuanto que solamente el 4% piensa que en todos los casos esa autoridad formal es suficiente. Más aún, el 27% del profesorado y el 17% de los miembros de Equipos Directivos piensan que nunca, que de ningún modo es suficiente. Son datos realmente para reflexionar.

El 42% es de la opinión de que esta autoridad solamente es suficiente en algunos casos, mientras que el otro 42% cree que en la mayoría de las situaciones. No es necesario comentar más estos resultados. Lo que no podemos dejar de decir es que estos resultados tendrían que haber sido mucho más concluyentes sobre el apoyo que la LODE y

disposiciones que la desarrollan deberían dar a los Equipos Directivos en su autoridad formal.`

La necesidad de mayor autonomía por parte del equipo directivo para poder decidir en algunas ocasiones se hecha de menos de modo habitual en todos los directores entrevistados. La autoridad formal que les concede la LODE la consideran insuficiente.

### III.5.- NIVEL DE SATISFACCION DEL EQUIPO DIRECTIVO

#### *¿ Cómo calificaría el nivel de satisfacción personal en su trabajo en razón del cargo directivo que ocupa ?*

La satisfacción del Equipo Directivo es un elemento esencial para el cargo que ocupan. El analizar los factores que intervienen sería muy interesante, pero bastante complejo y, tal vez, objeto de una investigación. Lo que sí podemos aportar es que solamente el 9% de los directivos tienen una *satisfacción alta* de su trabajo , considerándola *suficiente* el 49%, *baja* el 35%, y *nula* el 7%.

Comparando estos resultados con los de la investigación realizada por los profesores Gairín, Rincón y Romeu de la Universidad Autónoma de Barcelona en 1988 antes mencionada, son bastante similares, ya que éstos concluyeron que el 46% de los directivos está satisfecho de su trabajo y el 53% no lo está.

Lo que podemos destacar, pues, es que prácticamente la mitad de los directivos no encuentran satisfacción personal su trabajo, de ahí que, entre otras causas, haya tantos cambios en los puestos directivos de nuestros centros.

Entre los principales problemas que hemos detectado en las distintas entrevistas se aprecia una cierta frustración en las relaciones con el resto de profesores . Frases como " *hazlo tú que para eso te pagan* " cuando se intenta una implicación de todos en el funcionamiento del centro o cuando se proponen trabajos en equipo realmente resulta muy ingrato. Hemos encontrado desde directores realmente con unas inmensas ganas de dejarlo hasta otros que se encontraban bastante contentos en su cargo, lo que nos hace pensar sin miedo a equivocarnos que influye mucho la coherencia del equipo directivo y el clima que subyace en ese centro.

### III.6.- SISTEMA DE ACCESO AL CARGO

#### **PREPARACION PARA EL CARGO DIRECTIVO**

**Califique de 1 ( mínimo ) a 5 ( máximo ) el nivel de preparación que tenía cuando accedió al primer cargo directivo en un centro docente y el grado de importancia de cada uno de los siguientes ámbitos en la formación de Equipos Directivos :**

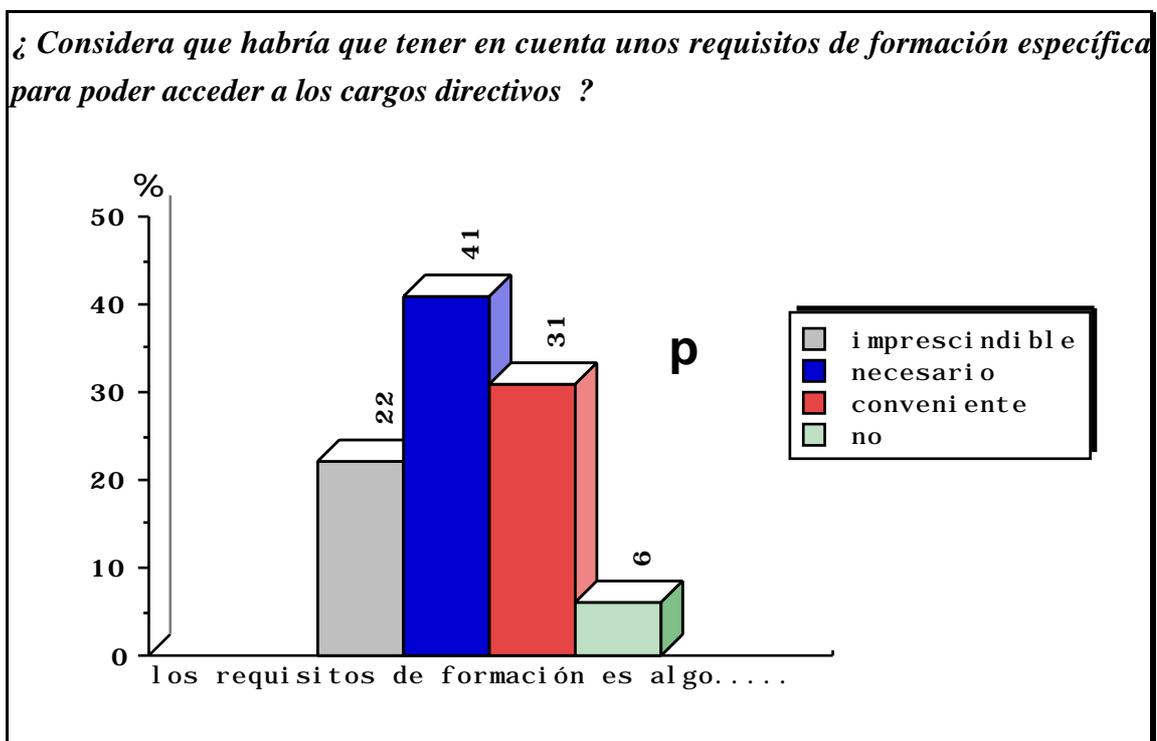
1. Planificación (Proyecto Educativo/Plan de centro/Memoria,etc.)
2. Evaluación de centros
3. Evaluación de programas.
4. Relaciones interpersonales
5. Legislación escolar en sus aspectos generales y específicos
6. Técnicas de gestión( conducir reuniones, archivar, etc. ).
7. Cumplimentar documentos oficiales
8. Organización general del centro ( departamentos, horarios... )
9. Organización de los servicios escolares ( comedor y transporte).
10. Organización de actividades complementarias
11. Infraestructura material y de espacios
12. Relaciones con los padres
13. Dinámica de grupos
14. Otros ámbitos ( especificar):

Se les pidió a los miembros de Equipos Directivos que contestaran, según la pregunta que indicamos, en qué aspectos tenía preparación cuando accedió al cargo directivo y cuáles consideraba que deberían ser importantes de los 14 que señalamos. Las respuestas fueron concluyentes. *Solamente en cuatro apartados - relaciones interpersonales, organización general del centro, organización de actividades complementarias y relaciones con los padres - consideraban que tenían una mínima formación*, resaltando que aspectos como planificación, evaluación de centros y programas, así como técnicas de gestión obtienen la mínima puntuación. Lógicamente, ésto ha tenido que repercutir no solamente en el funcionamiento del centro, sino también en su propia autoestima y consideración personal, ya que no habrán encontrado instrumentos válidos en su trabajo diario.

Sobre lo que los directivos consideran importante para su formación, es curioso constatar cómo aquellos aspectos en los que habían recibido la mínima formación son los que piensan que son más importantes. es otro de los puntos en los que existe una contradicción entre lo que debe ser y lo que es. En cualquier caso, conceden importancia a todos los aspectos señalados en la pregunta, aunque sobresalen los ya indicados.

Pero hemos hallado otro dato alarmante. Si los directivos han accedido al cargo sin una formación adecuada, lo lógico es que la recibieran después. Nada menos que *el 88% de éstos no habían recibido una formación específica, una vez en el cargo de directivo*. Estos datos no son de hace años, son del curso 1990-91, lo que hace que sean aún más preocupantes.

Ciertamente que el MEC ya ha tomado conciencia de esta necesidad en cuanto que también podríamos indicar los cursos para directivos que ha programado este año académico. Otra cuestión es su operatividad y planteamiento.

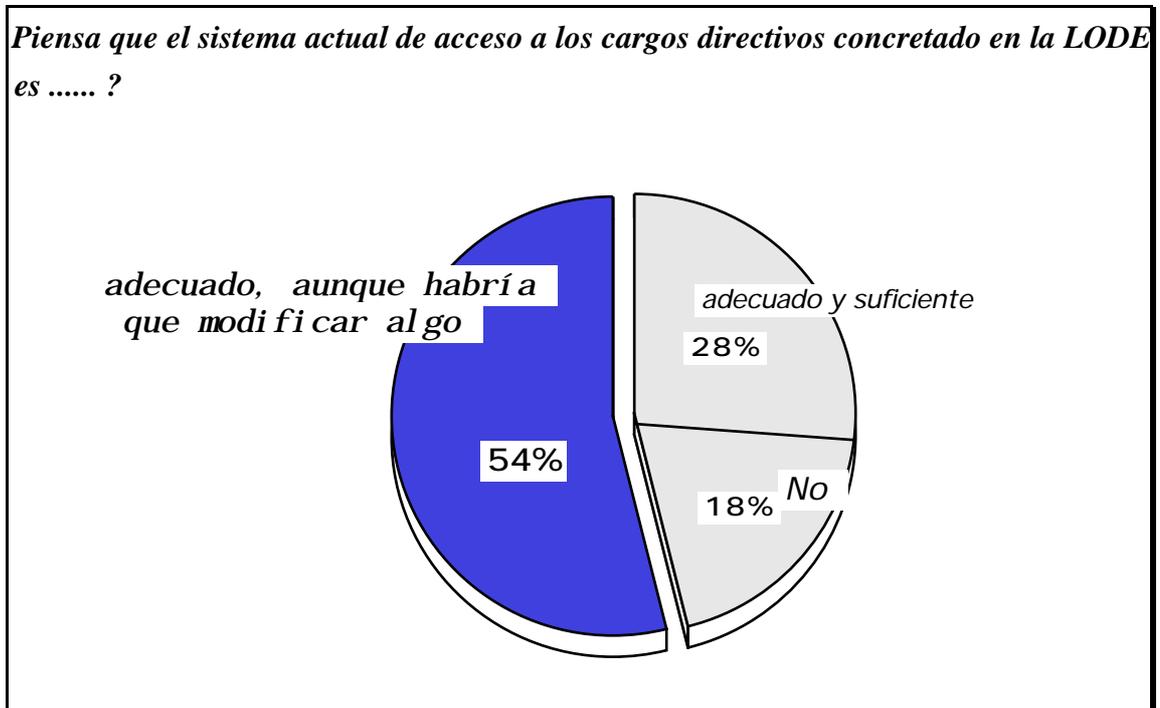


Por otra parte, el 22% considera que es imprescindible pedir unos requisitos de formación para poder acceder a los cargos directivos, el 41% piensa que es necesario, y el 31% solamente conveniente. Hay que destacar, por tanto, que el 63% estima que *es*

*importante esta formación para poder acceder al cargo*, siendo ésta una de nuestras propuestas finales de la investigación, que, además, pensamos bastante fundamentada por todo esto que estamos comentando.

Hay un pequeño matiz en estas opiniones, por otra parte lógico, ya que mientras que los directivos y miembros de los Consejos Escolares se mueven en una unanimidad casi completa, los profesores se inclinan más por la conveniencia (43%) de esta formación que por la necesidad (26%). Se podría decir que es un matiz interesado, en cuanto que son ellos los que van a optar por esos puestos.

En las entrevistas la opinión de los directores ha sido aplastante en la necesidad de acceder al cargo directivo con una formación inicial. Veían claro que la formación que pueden recibir durante el ejercicio del cargo debe completar la que ya debería tener antes, ya que caso contrario pierde mucha eficacia.



La respuesta es clara y unánime en ese 54% que está de acuerdo con el sistema de acceso actual a los cargos directivos, pero con alguna modificación.

Estos **cambios que se demandan van ligados a los siguientes aspectos**, que son más bien matices importantes, pero que no modifican el sistema democrático de acceso:

- Formación*
- Cuerpo profesional*
- Más remuneración*
- Nombramiento obligatorio por la Administración*
- Aumentar las horas lectivas dedicadas al cargo*
- Mayor importancia de las opiniones del claustro*
- No a la sustitución de los alumnos por los padres en la elección del director .*
- Mayores atribuciones .*

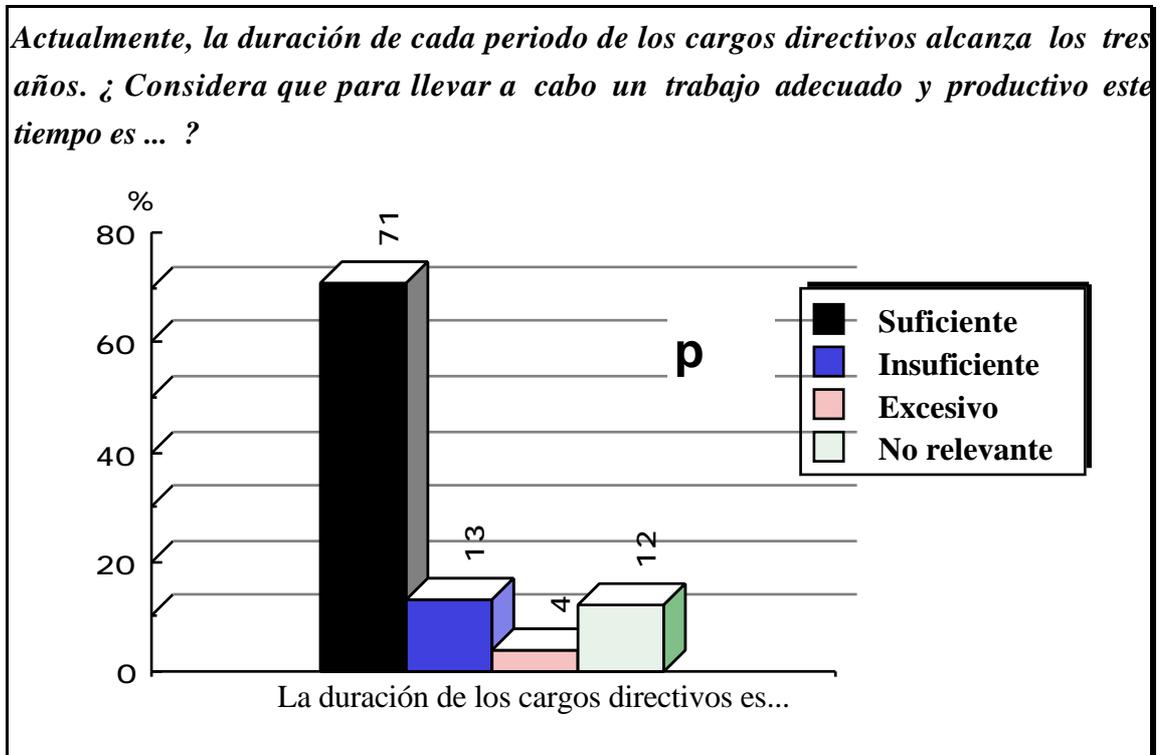
Tenemos que destacar que entre estos aspectos señalados, por orden de importancia, sobresale con mucha diferencia el primero, o sea la *formación* para el cargo de directivo. Es curioso que algunos vuelven sobre el Cuerpo Profesional de Directores.

No creemos que el cambio deba ir por el camino del Cuerpo Profesional. Otra cosa es que *se potencien otros aspectos como la formación, atribuciones, remuneración, etc...* El desterrar el nombramiento obligatorio por parte de la Administración es otro de los puntos que destacan, en parte porque bastantes de ellos han sido colocados en el cargo de ese modo.

La mayoría de los directores entrevistados aprecian que la elección del equipo directivo como lo plantea la LODE debe mantenerse en sus aspectos esenciales, aunque cada uno añadía matices diferentes. La mayoría coincidían en la necesidad de demandarles una formación específica, otros insistían en que se pudiera elegir a profesores de otros centros a partir de propuestas concretas sin necesidad de mantener el año de permanencia en el propio centro, y unos pocos pedían que aumentarían los tres años de permanencia en el cargo del equipo directivo.

Por otra parte, bastantes han insistido en potenciar la figura del Jefe de Estudios, tanto desde el punto de vista económico como de horas semanales que necesita para llevar a cabo las funciones que le asigna la LODE.

Como conclusión clara, la Administración debería matizar el sistema de elección para mejorarlo teniendo en cuenta las aportaciones que acabamos de presentar, fruto de la opinión mayoritaria de los directivos y la Comunidad Escolar.



En los cambios demandados por los encuestados en esta investigación, parece ser que la mayor duración en el cargo no es una modificación que se vea conveniente, ya que el 71% consideran que es suficiente, existiendo una unificación de opiniones entre los distintos colectivos, como sucede en la mayoría de las cuestiones que se han planteado en esta investigación, lo que de verdad no esperábamos, o por lo menos con tanta claridad. Pensábamos que tendría que haber más diferencias de opinión entre directivos, profesores y padres. En los temas clave no solamente no las ha habido, sino que han coincidido.

## **IV.-**

# **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

---

Una vez analizados los problemas esenciales que acompañan al ejercicio de la función directiva en los centros escolares no universitarios del ámbito de la enseñanza pública, podemos ya concretar lo que entendemos serían las conclusiones más importantes de nuestra investigación.

1.- Más de la mitad de los directivos escolares de centros públicos se consideran representantes al mismo tiempo de la comunidad escolar y de la administración educativa. Solamente un 9% se consideran primordialmente representantes de la administración en su centro. Son muy pocos los que piensan que representan fundamentalmente al profesorado, dejando claras las diferencias entre su gestión como directivos y cualquier posible representación que pudiese equipararse a una representación de índole sindical. Sin embargo, un porcentaje importante de profesores y padres cree que los equipos directivos representan al profesorado.

Esta falta de definición y de concepto de la función directiva influye en el comportamiento de los directivos.

2.- Apenas un 0'7% de los directivos piensan que, en caso de conflicto entre el centro y la administración educativa, deberían apoyar esta última.

Mayoritariamente creen que deben " defender " los intereses del centro o actuar de mediadores ente ambas partes, sin tener que tomar necesariamente postura previa a favor de la administración o del centro.

Los directivos piensan que las decisiones tienen que tomarlas ellos mismos en función de la complejidad de cada problema. No siempre tienen que seguir los preceptos emanados de la administración cuando exista oposición de la comunidad escolar a los mismos ni lo que desea el claustro, aunque a un 32% del profesorado les gustaría que los directivos no tomaran nunca una decisión que fuese contra sus intereses.

3.- Todos los sectores de la comunidad escolar, incluidos los directivos, opinan que la administración no apoya la labor de los equipos directivos y le reprochan falta de información, sobre todo respecto a la nueva ordenación del sistema educativo.

4.- Los directivos asumen en su inmensa mayoría las decisiones tomadas en el Consejo escolar, aunque vayan en contra de sus opiniones particulares.

Existen discrepancias entre directivos y profesores pertenecientes al Consejo escolar respecto a las funciones de este órgano y del claustro. Los primeros valoran más al Consejo que los segundos, ya que más de la mitad del profesorado piensa que los problemas no deberían llevarse al Consejo independientemente de las decisiones del Claustro.

Seguramente esas discrepancias tengan relación con el papel que juegan los directivos y el resto de profesores en el Consejo. Los directivos son conscientes de su influencia en los Consejos Escolares mientras el resto de sectores piensa que tienen poco poder en este órgano que, en líneas generales, se considera devaluado.

5.- Todos los sectores consideran que los directivos tienen mucha influencia en el centro. Según los equipos directivos, el Claustro tiene una gran influencia, lo que no es apreciado del mismo modo por el resto del profesorado.

La influencia de los padres, madres y alumnos, sobre todo de estos últimos, es muy escasa en la vida de los centros escolares.

6.- Los directivos estiman que carecen de tiempo suficiente para desarrollar adecuadamente sus tareas, dedicadas fundamentalmente a la cumplimentación de documentos oficiales, coordinación de diversas actividades del centro y atención a padres y visitas.

Además, deben enfrentarse diariamente con numerosos problemas, entre los que destacan los de disciplina, burocracia, falta de motivación del profesorado y escasez de recursos.

Sin embargo, a los directivos les gustaría disponer de más tiempo para relacionarse mejor con el resto del profesorado y contactar directamente con la administración educativa.

7.- Ni los directivos ni el resto de la comunidad escolar considera suficiente el grado de autoridad formal que concede la LODE a los cargos unipersonales de gobierno en los centros públicos.

8.- Apenas uno de cada diez directivos está altamente satisfecho con su trabajo, la mitad de los mismos se considera bastante satisfecho y el 42% estima su grado de satisfacción bajo o nulo. Una de las mayores frustraciones que aprecian los directivos procede de su trato con el resto del profesorado, lo que reafirma la necesidad manifestada de disponer de más tiempo para mejorar las relaciones humanas en los centros educativos.

9.- Los directivos son conscientes de su falta de preparación específica para el cargo, sobre todo en lo referente a planificación, evaluación de centros, resolución de problemas y técnicas de gestión.

El 63% de los directivos consideran que es imprescindible o necesaria una formación previa antes de acceder al cargo y el resto estima que esa formación sería conveniente. Sin embargo, a pesar de las carencias y de los deseos, cuando se realizó esta investigación el 88% de los directivos objeto de la muestra habían recibido algún tipo de formación específica en funciones directivas.

10.- Más de la mitad de los directivos están de acuerdo con el sistema de acceso a cargos unipersonales de gobierno que establece la LODE y rechazan la creación de un cuerpo diferenciado del resto de los docentes.

Sin embargo, la mayor parte desearía introducir matices en la elección por el Consejo escolar del centro. Rechazan el nombramiento directo de la administración y consideran que los que aspiran a cargos directivos deberían contar con una formación específica previa. Hay que tener en cuenta que figuras como el Jefe de Estudios desarrolla en un centro actividades muy complejas.

Respecto a la duración del mandato de un cargo directivo, la opinión mayoritaria ( 71% ) en todos los sectores de la comunidad escolar refleja que los tres años actuales son suficientes para desempeñar adecuadamente las funciones que le encomienda la normativa vigente.

## **BIBLIOGRAFIA**

---

Actas del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar (1991). *Departamentos de Didáctica y Organización Escolar de Cataluña*. Barcelona.

Alvarez, M. ( 1988). *El Equipo Directivo*. Popular. Madrid.

Ball, S.J. ( 1989). *La micropolítica en la escuela. hacia una teoría de la organización escolar*. Paidós-MEC. Madrid.

Bernal y Embid . (1989). *Organización escolar y acción directiva*.. Narcea. Madrid..

Ciscar y Uría. ( 1986). *El Equipo Directivo*. Popular. Madrid.

Consejo escolar de Estado . (1990). *Informe sobre el estado y situación del sistema educativo. Curso 1988-89*. MEC. Madrid.

Embid, A.. ( 1990). *Legislación sobre enseñanza* . Tecnos. Madrid.

Isaacs, D. ( 1987). *Teoría y práctica de la dirección en los centros educativos* . EUNSA. Navarra

Jimenez, Jesús ( 1991). *La educación aragonesa. Reforma y autonomía* . Oroel.. Zaragoza.

MEC. (1989). *Libro Blanco de la reforma del sistema educativo*. MEC. Madrid.

O.C.D.E.. (1991). *Escuelas y Calidad de enseñanza* . Paidós-MEC. Madrid.

Pascual, R.( Coordinador) (1988). " *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*." . II Congreso MUndial Vasco. Narcea. Madrid.

Pascual y Villa (directores). (1991). *La dirección de centros educativos*. Servicio Central de publicaciones. Gobierno Vasco. Bilbao.

Rotger, B. (1982). *Direcciones escolares*. Escuela Española. Madrid..

Torrington, D. y Weightman, J. (1989). *The Reality of School Management*.. Blackwell Education. Oxford.

¿ Y el director qué hace ? (1991). Tema monográfico. En Cuadernos de Pedagogía, nº 189. Ed. Fontalba. Barcelona.

## **ANEXOS**

### **Cuestionarios y su vaciado**

---

