

## **PROPUESTA DE INDICADORES DE CALIDAD PARA EVALUAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN CENTROS EDUCATIVOS**

Proposal of indicators of quality to evaluate the directive function in schools

Florentino **Blázquez Entonado**  
*Universidad de Extremadura*

M<sup>a</sup> José **Navarro Montaña**  
*Universidad de Sevilla*  
*E-mail: blazento@unex.es*

### **Resumen**

En este artículo se presenta una propuesta de indicadores de calidad que pretende ser un referente para la evaluación de la función directiva en los centros educativos. Realizamos, en primer lugar, un breve análisis del mapa legislativo para adentrarnos posteriormente en el panorama actual de los equipos directivos, considerando las aportaciones de diferentes autores.

Una vez planteada la definición de indicadores de calidad en la que se basa nuestra propuesta de evaluación de equipos directivos y, después de hacer referencia al diseño de la investigación, se presenta un resumen de las conclusiones generales de las que se extrajeron algunos indicadores generales de calidad que configuran un cierto perfil de la función directiva actual.

**Palabras clave:** Indicadores de calidad; función directiva; escuela

### **Abstract**

In this paper, we present a proposal of indicators of quality that aims to be a referent to evaluate the managerial function in educative centres. First, we do a brief analysis of the legislative context and subsequently we get into the current panorama of the managing units considering the contributions of several authors.

Then, it is presented a definition of indicators of quality in which our proposal of evaluation of managing school units is based. We present an abstract of the general conclusions from which some of the indicators of quality that shape a certain profile of the managerial function were taken out.

**Keywords:** indicators of quality; directive function; school

\* \* \* \* \*

## **1. INTRODUCCIÓN**

Es evidente en la actualidad la importancia que se concede tanto al Director como a las funciones que se encomiendan al Equipo Directivo en general, enlazadas con las cuestiones generales de la organización escolar. Se constata la necesidad de dar un tratamiento específico a la dirección escolar, a partir de la incidencia que tiene la dirección en el funcionamiento de los centros de enseñanza.

El modelo de dirección y los principios que rigen tanto la elección del director y sus equipos, como su formación, son dos cuestiones que podrían encontrarse entre las grandes categorías de problemas existentes en torno a la dirección escolar de hoy. Así, a los Equipos Directivos se les pide en la actualidad una adecuada cualificación técnica, por tratarse de un aspecto que, según los más recientes estudios, incide directamente en la calidad de las instituciones educativas. A partir de la LOPEGCE (1995), además, es necesaria una "acreditación" para ser candidato a director. Ésta es otorgada por la Administración a aquellos profesionales de la enseñanza que aspiren a ejercer la función directiva. Aunque la formación del directivo propiamente dicha no se ha institucionalizado aún en nuestro país, en el ámbito de la formación inicial ni permanente.

En el presente trabajo de investigación se estudian algunos indicadores de calidad que pretenden colaborar en la mejora de la función directiva, teniendo en cuenta su especificidad y la incidencia directa que parecen tener en la organización y el funcionamiento del centro. Por otro lado, y aunque la evaluación aún no está incorporada a la vida diaria de los centros docentes de un modo permanente y sistemático, parece que ésta podría mejorar la actividad educativa.

## **2. CONTEXTO LEGISLATIVO**

Hasta la aparición de la LODE la dirección escolar ha sido objeto de regulaciones en distintos momentos a lo largo de la historia. Las normativas más destacadas y con las que la dirección experimenta avances más significativos creemos que son: el Reglamento de Escuelas Graduadas de 1918, la Ley de Enseñanza Primaria de 1945, el Reglamento del Cuerpo de Directores de 1967 y la Regulación de la función directiva de 1974 y 1980.

Posteriormente se intentan compartir nuevos planteamientos coherentes con la LODE y la LOPEGCE y el modelo de participación que estas leyes impulsan. Por un lado, la potenciación del directivo como líder, fomentando las relaciones del director con el contexto socioeconómico en que se inserta el centro, además de esperar que el directivo potencie la comunicación e información. Y por otra, se impulsan propuestas que coinciden más con un perfil de director técnico pedagógico.

La LOGSE, aunque es esencialmente una ley de ordenación curricular, complementa a la LODE en algunos aspectos de la gestión, por ejemplo, mediante la solicitud de documentos como el Proyecto Curricular de Centro, el Proyecto Curricular de Etapa y la Programación General Anual. Con la implantación de la LOGSE se hace necesario revisar las funciones de los órganos de gobierno de los centros y particularmente las del director, al verse implicado en muchas de las nuevas tareas que se derivan de su implantación. El director es el máximo responsable del desarrollo y coordinación de todas las actividades del centro.

La Ley sobre la Participación, Evaluación y Gobierno de los Centros mantiene los niveles de participación establecidos en leyes anteriores y desarrolla un modelo de dirección basado en tres pilares que hacen referencia a la participación. Además, los candidatos deben acreditar mayor formación, como méritos que hasta ahora no se exigían al aspirante a director. Y por último, se les estimula con incentivos económicos y profesionales. Con todo ello se pretende configurar a la función directiva como opción profesional más atractiva para aquellos profesores con formación complementaria y que además tengan la confianza del Consejo Escolar del centro.

Otro de los objetivos de la LOPEGCE es, además, reforzar la labor del Equipo Directivo e intentar resolver los problemas existentes para el ejercicio de la dirección de los centros de forma colegiada.

### **3. PANORAMA ACTUAL DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS**

Distintos estudios confirman hoy el rol dual que se le atribuye al Director. Esta dualidad surge, no sólo por tener que simultanear la dirección con la docencia, sino también porque debe armonizar las responsabilidades de carácter administrativo con las de animación, motivación y estímulo al desarrollo del proceso de enseñanza.. Se trata, parece, de integrar ambas funciones en un solo profesional.

Aludiendo a las dualidades en las que se encuentran los directivos actuales, Rull Gargallo (1995), afirma que al Director se le pide responsabilidad sobre la integración de aspectos internos y externos del centro educativo. Además de compartir la preocupación por los problemas técnicos y de encargarse de la viabilidad de los proyectos e impulsar las iniciativas que surgen en el centro. Por tanto, gran parte de los estudios relacionados con el cambio y la reforma han identificado al Director como el principal protagonista de la misma en los centros.

Algunas investigaciones se fundamentan en la posición de poder del director en la organización escolar, aunque en ocasiones se encuentran en situaciones duales que le impiden desarrollar las funciones directivas con eficacia. En esta línea, distintos estudios analizan diversos factores que, en ocasiones pueden impedir la gestión eficaz de los procesos de innovación en la escuela: "No es pues de extrañar que la dirección escolar se encuentre realmente ante una encrucijada de dilemas, tensiones, contradicciones y compromisos como consecuencia de tener que asumir el peso de los esfuerzos propios de la gestión del cambio "(Coronel Llamas, 1996). Armas y Zabalza relacionan la reforma educativa con: "Un modelo emergente de director que ha de desempeñar nuevas tareas "(Murillo, F.J. y otros 1999).

Como consecuencia, aparece la necesidad de caminar hacia la profesionalidad directiva de una forma realista. Entendiéndola como única vía capaz de salvar la dualidad de roles que se le atribuyen al director, reduciendo de alguna manera su distancia respecto al resto de los profesores, e implicándolos en los procesos, de gestión y toma de decisiones del centro.

Las investigaciones de Hall, Mackay y Morgan en 1986, uno de los estudios empíricos más importantes sobre las funciones de los directores escolares, a juicio de Gairín (1995). tras analizar las tareas de quince directores, concluyen que "el trabajo de todos podría caracterizarse por la fragmentación, una variedad de tareas y un énfasis fuerte en hablar con la gente", una frase muy próxima a la que podría ser expresada desde nuestro ámbito.

Las funciones que ha de desarrollar el directivo actual giran, a nuestro juicio, en torno al desarrollo de actividades de planificación, distribución de tareas, actuación en temas puntuales, coordinación y control. Teniendo en cuenta el predominio de unas u otras de estas actividades de tipo organizativo, suelen diferenciarse distintos modelos de dirección. Por otra parte, en los centros educativos existe el Equipo Directivo como un órgano colegiado en el que se produce un reparto de funciones, aunque existe un responsable de su coordinación general y gestión, que legalmente es el Director.

El Equipo Directivo apenas ha sido estudiado de forma específica, como órgano que ejerce las funciones directivas en el centro. Su existencia como órgano colegiado de gobierno responde más a un producto de la práctica real en los centros educativos que a un proyecto recogido en la legislación.

La figura del Equipo Directivo se concibe más como "sumatorio de órganos unipersonales de gobierno" (Villa y Gairín, 1996), y como consecuencia, no se establece el marco de sus funciones. La LODE no hizo referencia al Equipo Directivo como órgano colegiado y tan sólo lo nombra cuando enuncia las funciones del Consejo Escolar. La Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes afirma que los órganos unipersonales constituyen el Equipo Directivo. Esta indefinición de la normativa abre las puertas a numerosas posibilidades, otorgándoles la facultad para crear órganos con objeto de ejercer el gobierno de los centros. Por tanto, a nivel administrativo, el perfil del Equipo Directivo sería una consecuencia de la suma de perfiles, ya definidos por ley, para los distintos órganos unipersonales que lo constituyen.

En los últimos años ha crecido la preocupación por la formación necesaria para ejercer la función directiva. Gairín, (1995) realiza un análisis de necesidades de formación de los directivos, a partir de tres tipos de causas: "Problemas de rendimiento, sistemas y tecnologías nuevas y formación habitual o automática ". El autor propone un plan de detección de necesidades formativas, a partir de la cual surgen unas actividades formativas que podrían centrarse en talleres participativos y cursos cortos intensivos de formación. Efectivamente, la formación posibilitará a los directivos un mayor conocimiento de su realidad y sus problemas y "debe combinar aspectos conceptuales sobre la escuela y su organización con el conocimiento y uso de estrategias sobre la dirección en sí mismo, el currículo, las relaciones personales y la innovación "(Murillo y otros, 1999).

Por otro lado, informes recientes emitidos por el Consejo Escolar del Estado reconocen que la función directiva es un problema que no puede aplazarse. Existe un indicador de resistencia a asumirla por parte de aquellos profesionales de la enseñanza que podrían acceder al cargo. En esta línea se han realizado algunas investigaciones cuyo objetivo es acercarse a la problemática de los Directores escolares. La investigación sobre "La función del director en los centros escolares" de López y Sola (1996) la justificaban porque "la función del Director se encuentra en crisis. La aceptación del cargo directivo es rechazada por los profesionales de la enseñanza. Se impone la necesidad de prestar una atención especial a la formación y apoyo de los futuros directivos".

#### **4. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD PARA EVALUAR A LOS EQUIPOS DIRECTIVOS**

En España, la eficacia en la dirección de los centros ha sido considerada por la LOGSE como uno de los factores determinantes de la calidad de la enseñanza. Asimismo, algunos estudiosos comparten el convencimiento de que mejorar la función directiva es fundamental para conseguir un buen funcionamiento de los centros educativos y por tanto, una educación de calidad. Además la LOPEGCE aborda algunos factores y áreas de calidad complementando los ya enumerados por la LOGSE, entre los que se encuentra la función directiva.

A este respecto y estudiando las funciones de los directivos y su posible mejora, Santos Guerra (1994, 173). consideraba que la investigación sobre la práctica profesional de los directivos debería ser realizada por sus protagonistas mediante una autoevaluación que podría girar en torno a las siguientes cuestiones: "¿Cómo realizamos nuestra práctica?, ¿Se puede transformar en una práctica mejor?, ¿Cómo la entienden los destinatarios?, ¿Qué se puede hacer para mejorarla?"

El continuo cambio de responsabilidades en los centros refleja la crisis por la que atraviesa la dirección educativa actual. Ahora deben incorporarse a la dirección nuevas dimensiones ya que el modelo es más participativo en su elección y más colaborativo en su funcionamiento. La dirección participativa tiene un valor añadido que no reside tanto en sí misma, sino en la adecuación que presenta en los contextos donde se ubica. Parece

necesario plantear los cambios de actitud que conlleva la nueva situación educativa. tanto para los directivos como para los demás componentes de la Comunidad Educativa. Asimismo habría que estudiar la problemática específica de la nueva situación.

Dentro del marco integral de evaluación del sistema educativo, la evaluación de los centros escolares resulta como un componente fundamental para conocer el rendimiento de éstos: "La evaluación de los centros escolares debe llevarse a cabo de forma permanente en los propios centros con la finalidad principal de mejorar sus procesos y resultados" (Plan Eva, 1993).

El objetivo principal del Plan Eva fue ' Javorecer la calidad de la enseñanza a través de la mejora de la organización y del funcionamiento de los diferentes centros docentes, en un contexto en el que se entiende la evaluación como proceso de mejora, dejando a un lado la idea de sanción para dar paso a un enfoque más constructivo en el que "los procesos educativos no son posibles sin evaluación" (M.E.C. 1989).

El desarrollo de indicadores de calidad en educación, que está teniendo lugar en los últimos años, es una consecuencia del creciente interés por la evaluación educativa. Para Page "el uso de indicadores tiene sentido si los resultados obtenidos se comparan con un punto referencia!, es decir, si existen unos estándares respecto de los cuales se compara la información proporcionada por los indicadores "(1992).

Estos estándares podrían permitir estudiar los cambios y tendencias a lo largo del tiempo así como los resultados de otros países. En este contexto surge el proyecto de la OCDE cuyo objetivo consiste en la confección, de manera consensuada entre los países miembros, de un sistema de indicadores que permite comparar el funcionamiento de los sistemas educativos de diferentes países" (OCDE, 1992).

Las dimensiones que planteamos pueden ofrecernos información sobre el funcionamiento de los centros educativos. Estas fueron extraídas tras la consulta realizada a un grupo de expertos, constituido por profesionales con experiencia en dirección de centros. Se realizó en dos momentos, en principio para seleccionar las dimensiones y en segundo lugar para acercarnos a su definición. Todo ello, a partir de una rigurosa revisión de la literatura. El trabajo de investigación se centró en la búsqueda de unos Indicadores de Calidad que nos permitieran acercarnos al conocimiento de los Equipos Directivos y contribuir a su posible mejora. Para ello se estudiaron las dimensiones previamente seleccionadas, que constituyeron la base del principal instrumento de esta investigación que es el "Cuestionario sobre evaluación de Equipos Directivos centrada en la gestión/funcionamiento del centro".

Las dimensiones y subdimensiones que constituyeron este instrumento son las siguientes:

- Proyecto Educativo.
- Clima del Centro.
- Recursos del Centro:
  - recursos materiales
  - instalaciones
  - presupuesto
  - recursos personales
  - entorno.
- . A.M.P.A.
- Funcionamiento General del Centro:
  - coordinación
  - participación
  - comunicación/información

- organización
- evaluación
- disciplina.
- Funcionamiento Interno del Equipo Directivo.
  - toma de decisiones
  - control
  - funciones del equipo perfil del equipo ejercicio del cargo
- Formación/Perfeccionamiento.
- Consejo Escolar.
- Claustro de profesores.

## 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de la investigación fue determinar algunos Indicadores de Calidad en el funcionamiento de los Equipos Directivos, con objeto de contribuir a una evaluación fundamentada de su funcionamiento.

Los objetivos básicos están relacionados con las dimensiones y subdimensiones presentadas anteriormente y algunos de los objetivos secundarios fueron:

1. Contextualizar los modelos de dirección existentes en los centros de Educación Primaria.
2. Contrastar la opinión de miembros de Equipos Directivos y otros sectores de la Comunidad Educativa.
3. Conocer las necesidades materiales y personales que tienen los Equipos Directivos, para desarrollar sus funciones.
4. Profundizar en las necesidades de formación que tienen los directivos.
5. Extraer posibles indicadores que sirvan para apoyar procesos de evaluación interna, pretendiendo con ello difundir una cultura evaluadora en los centros.
6. Aportar a los Equipos Directivos algunas pautas que faciliten su autoevaluación.
7. Extraer de todo ello criterios de calidad para fundamentar su evaluación.

En función de los objetivos planteados se pueden deducir las necesidades principales del centro y a su vez se plantean los indicadores de calidad del mismo. Por una parte, se presentan las hipótesis declarativas que hacen referencia a la identificación de Indicadores y por otra se plantean otras hipótesis más generales:

- H1 - Los miembros del Equipo Directivo no tienen una formación específica adecuada para ejercer la dirección en los centros.
- H.2- Los centros actuales no gozan de autonomía institucional, respetuosa con sus características particulares, por tanto los Equipos Directivos tampoco gozan de autonomía para desarrollar sus funciones.
- H.3- Para mejorar el funcionamiento de los Equipos Directivos hay que fomentar su autoevaluación.
- H.4- Los miembros del Equipo Directivo no son los únicos responsables del funcionamiento del centro, aunque desarrollan una función necesaria.
- H.5- El funcionamiento del Equipo Directivo incide en el centro.
- H.6- Existen diferencias estadísticamente significativas en las opiniones que manifiestan los diferentes miembros de la Comunidad Educativa, respecto a todas las dimensiones planteadas.

En este trabajo de investigación se utilizó una metodología básicamente descriptiva, si bien se contrastaron hipótesis según formato ex-post-facto, que se apoya en la utilización de un instrumento estructurado (cuestionario) cercano a un enfoque cuantitativo y en otro procedimiento no estructurado (entrevista), próximo a un enfoque

cualitativo de investigación, con idea de completar ambos enfoques y aprovechando lo más característico de cada uno de ellos. Se pretenden identificar los Indicadores de Calidad implicados en la función directiva, a partir de la valoración que realizan sobre ello Expertos, Padres, Profesores, Ex-miembros de Equipos Directivos y Equipos Directivos que ejercían sus funciones en ese momento. Hemos recurrido a la estadística descriptiva que "refleja la naturaleza de los datos y en ese sentido está determinada por ellos" (Fox, 1981).

El Cuestionario ("Cuestionario sobre evaluación de Equipos Directivos centrada en la gestión/funcionamiento del centro"), se utilizó como medio para recibir información generalizada, de muestra amplia. Ella permitió realizar a continuación una profundización a través de procesos de carácter cualitativo, mediante entrevistas. Con su aplicación rápida y amplia pudimos obtener una visión general de la situación facilitando posteriormente la realización de entrevistas y completando así la recogida de información.

La elección del tipo de cuestiones que formarían parte del cuestionario estuvo estrechamente relacionada con el esquema conceptual planteado previamente y surgido de la bibliografía consultada y de nuestra experiencia como docentes.

La naturaleza de la investigación y la planificada diversificación de las fuentes de información, delimitaron como población de estudio a los Equipos Directivos de Educación Primaria de España. La población objeto de estudio está constituida por centros públicos de Educación Primaria de la provincia de Badajoz, adscritos por tanto al territorio MEC y del mismo nivel en la provincia de Sevilla, con transferencia en materia educativa. Nuestro objetivo no fue establecer diferencias entre ellos ni pretendíamos acceder a la totalidad de los centros.

Por tanto, en la selección de los centros que configuraron la muestra, se tuvo en cuenta, además de la posibilidad de poder contar con una persona colaboradora, la adscripción geográfica, impartir Educación Primaria y que se tratara de centros públicos, por considerar que en los privados y concertados la función directiva se ejerce de forma distinta y nuestro objetivo no era realizar un estudio comparativo entre un tipo de centro y otro.

El cuestionario fue aplicado a profesionales que son o han sido miembros de Equipos Directivos por la riqueza que podía aportarnos su experiencia, pero también queríamos conocer el punto de vista de otros miembros de la Comunidad Educativa (profesores y padres). Así mismo recurrimos a expertos externos, que sin formar parte de los Equipos Directivos, podían interesarse por la organización de los centros y tener criterios sobre las características, variables, formación, etc. de los miembros de Equipos Directivos, que podrían incidir de forma determinante en el funcionamiento de los centros.

Las entrevistas posteriores nos ayudaron a indagar sobre la concepción que los directivos tienen acerca de sus propias funciones, además de observar cómo las llevan a cabo. Sirvieron además las entrevistas para contrastar datos no suficientemente claros tras la interpretación del cuestionario. Debido al tipo de información que se necesitaba, se realizó una selección no estadística, ya que interesaban personas concretas, directores en nuestro caso, por considerar que siendo los máximos responsables de la organización y el funcionamiento de los centros educativos, sus opiniones podrían ser más enriquecedoras para la investigación. Las preguntas que constituyeron la entrevista definitiva se formalizaron en los aspectos en los que, a nuestro juicio, era necesario profundizar: a) El modelo de dirección existente; b) el perfil del directivo actual y c) la formación de directivos.

Con respecto al análisis de datos, el tratamiento estadístico del cuestionario se realizó con la intención de cubrir varias finalidades, en función de los propios objetivos de la investigación. Así, se realizaron tres tipos de análisis estadísticos: uno descriptivo de las respuestas recogidas en el cuestionario, otro correlacional de las variables implicadas y por último, el de contraste sobre las hipótesis planteadas en la investigación. El tratamiento estadístico de los datos del cuestionario se realizó mediante el programa informático SPSS. El análisis descriptivo de los datos se centró en la elaboración de tablas de frecuencias y porcentajes, tanto en lo relativo a los datos de identificación de los diferentes sectores de la Comunidad Educativa que fueron consultados, como en los asociados a las diferentes dimensiones y subdimensiones del cuestionario. En este último aspecto, hay que destacar que las tablas de frecuencias y porcentajes se obtuvieron para cada uno de los ítems o indicadores recogidos en el cuestionario. El análisis del contenido de las entrevistas se realizó mediante el programa AQUAD.

El tratamiento estadístico de los datos nos permitió establecer nexos entre las valoraciones realizadas por los sujetos consultados con las tareas percibidas, explicitadas tanto por los Directores y ex-miembros de Equipos Directivos consultados como por los Profesores, Padres y Expertos. Todo ello permitió plantear algunas hipótesis sobre la relación de estas valoraciones con la trama organizativa de los centros, así como del sistema educativo en el que se encuentran inmersos. En el estudio correlacional se construyeron tablas de contingencia formadas por la interacción, en un término, de los diferentes sectores de la Comunidad Educativa y en el otro, de las modalidades de respuestas de cada ítem. Se elaboraron, por tanto, un número de tablas de contingencia igual al de los ítems o indicadores del cuestionario y se obtuvo el coeficiente de contingencia o coeficiente C, que facilitó el grado de relación entre cada par formado, por una parte, por los sectores de la Comunidad Educativa y por otra, por un indicador.

También se contrastó la dependencia o independencia de las opiniones mantenidas por todos los sectores de la Comunidad Educativa respecto a las hipótesis planteadas que fueron: la formación específica recibida (H1), la autonomía institucional (H2), la autoevaluación de los Equipos Directivos (H3), la responsabilidad de los directivos (H4) y su funcionamiento (H5), con sus correspondientes hipótesis estadísticas.

Posteriormente se realizó la interpretación de cada una de las tablas elaboradas relacionando los resultados de los dos instrumentos utilizados, con objeto de obtener una visión más amplia y mostrando al mismo tiempo una valoración más precisa al completar los resultados del cuestionario, instrumento que se aplicó en primer lugar, con los obtenidos en las entrevistas que se realizaron posteriormente y que enriquecen y precisan los resultados de aquél. Los puntos en torno a los cuales se consideró más adecuado presentar estos resultados fueron:

- El tipo de centro actual.
- El modelo de dirección existente.
- Perfil de directivo hoy.
- La formación de directivos.

## 6. CONCLUSIONES

En las conclusiones de carácter general se obtuvieron algunos Indicadores de Calidad generales que configuran un cierto perfil de la función directiva:

- Los miembros de Equipos Directivos no poseen una formación específica adecuada para ejercer la dirección de los centros. Aunque se muestran partidarios de ella y aluden a la buena voluntad de que disponen para desarrollar las funciones directivas.



- Los centros actuales no gozan de una autonomía institucional respetuosa con sus características particulares, por ello, tampoco la dirección goza de autonomía para desarrollar sus funciones.
- Los miembros de Equipos Directivos no son los únicos responsables del funcionamiento de los centros, aunque desarrollan una función necesaria. No obstante el director se siente el último responsable, ya que los Equipos Directivos carecen de un perfil determinado así como de ámbitos concretos de actuación pues sus funciones no están del todo definidas.
- Los Equipos directivos se muestran partidarios de la participación de los sectores que constituyen la Comunidad Educativa en la organización del centro.
- La implicación de los Equipos Directivos incide de modo determinante sobre el funcionamiento del centro.

Las propuestas que deducimos, además de intentar dar respuesta a las diferentes necesidades que aparecen, tras el análisis de resultados y la obtención de conclusiones, recogen el análisis valorativo de la información recopilada. De toda ella obtuvimos unos Indicadores de Calidad que pueden servir de criterio en la evaluación de los Equipos Directivos.

Según nuestro trabajo, las dimensiones que influyen más determinadamente en el funcionamiento de los centros y que han de ser considerados para el ejercicio de la función directiva y la formación de los Equipos Directivos, son las siguientes:

Proyecto Educativo, Clima del centro, Recursos Materiales, Instalaciones, Presupuesto, Recursos Personales, Entorno Social, A.M.PA., Coordinación, Participación, Comunicación, información, Organización, Evaluación, Disciplina, Toma de decisiones, Control, Consejo Escolar.

## Bibliografía

- Casanova, M. A. (1992). *La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo*. Zaragoza: Luis Vives.
- Coronel, J.M. (1996). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad.
- Elliot, J. (1992). ¿Son los indicadores de rendimiento indicadores de la calidad educativa?. *Cuadernos de pedagogía*, 207, 44-47.
- Gairín, J. (1995). *Estudio de las necesidades de formación de los Equipos Directivos de los Centros Educativos*. Madrid: MEC-CIDE.
- Gairín, J. y Villa, A. (1999). *Los Equipos Directivos de los Centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Hall, V., Mackay, H. y Morgan, C. (1986). *Headteachers at Work*. Milton Keynes. Open University.
- López, N. y Sola, T. (1996). La función del director en los centros escolares. *Revista de Educación de la Universidad de Granada*, 9, 149-162.
- M.E.C. (1989): *Libro Blanco para la Reforma del Sistema educativo*, Madrid. MEC.
- M.E.C. (1985) *Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación*.
- M.E.C. (1990). *Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo*.
- M.E.C (1995). *Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes*.
- Murillo y otros (1999). La Dirección Escolar. Análisis e investigación. Madrid: MEC-CIDE.
- Page, A. (1992). El proyecto de la O.C.D.E. Indicadores educativos. *Cuadernos de Pedagogía*, 199, 13-17.
- Rull, J. (1995). La Dirección escolar en la década dels 90. En J. Gairín y P Garrido (Coords.): *Reflexiones sobre la autonomía y dirección escolar*. *Forum Europeo de Administradores de la Educación*. Barcelona: Raima, 39-86.
- Sáenz, O. y Debón, S. (1998). La formación del director escolar en España. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, Vol. 1, nº 1.
- Santos, M.A. (1994). *Entre Bastidores. El lado oculto de la organización escolar*. Málaga: Aljibe.

- Villa, A. y Gairín, J. (1996). Funcionamiento de los Equipos Directivos. Análisis y reflexión a partir de una investigación empírica. En Dirección participativa y evaluación de centros. *Actas del II Congreso sobre Dirección de Centros Docentes*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, 65-107.