

ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN  
DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LOS CENTROS  
EDUCATIVOS

INFORME DE INVESTIGACIÓN

Fe de erratas de "Estudio de las necesidades de formación de los Equipos Directivos de los Centros Educativos"

Página...	Donde dice...	Debe decir...
<i>segunda</i> 121	121	122 y las siguientes páginas correlativas
291	(Anexo)	(Anexo 2)
305	(Anexo )	(Anexo 5)
313	(Anexo...)	(Anexo 5)
316	(Anexo )	(Anexo 5)
329	(Anexo )	(Anexo 5)
337	(Anexo ---)	(Anexo 5)
340	(Anexo )	(Anexo 5)
349	(Anexo 6.4)	(Anexo 5)
357	(Anexo...)	(Anexo 5)
359	(Anexo 6.4) y (Anexo 6.4.--)	(Anexo 5) y (Anexo 5) respectivamente
423	(Item 10, anexo...)	(Item 10. anexo 5)
426	(item 14, anexo...)	(item 14, anexo 5)

71814

G AIRIN

C.92

TOMO I

MINISTERIO DE EDUCACION Y CIENC.  
 CENTRO NACIONAL DE INVESTIGACION  
 Y DOCUMENTACION EDUCATIVA  
 615 29 JUL. 1994  
 REGISTRO  
 ENTRADA

**ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN  
 DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LOS CENTROS  
 EDUCATIVOS**

Joaquín Gairín Sallán (Director)  
 Guillermo Domínguez Fernández  
 Xavier Gimeno Soria  
 José M<sup>a</sup> Ruiz Ruiz  
 José Tejada Fernández  
 Marina Tomás Folch

*Colaboradores:*  
 Antonio Navío Gámez  
 Carmen Ruiz Bueno  
 Joaquín Turón García

*Evaluador externo:*  
 Serafín Antúnez Marcos



R. 94. 788

11814

G A I R Í N

C.92

TOMO II

MINISTERIO DE EDUCACION Y CIENCIA  
 CENTRO NACIONAL DE INVESTIGACION  
 Y DOCUMENTACION EDUCATIVA  
 GAS 29 JUL. 1994  
 REGISTRO  
 ENTRADA

**ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN  
 DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE LOS CENTROS  
 EDUCATIVOS**

Joaquín Gairín Sallán (Director)  
 Guillermo Domínguez Fernández  
 Xavier Gimeno Soria  
 José M<sup>a</sup> Ruiz Ruiz  
 José Tejada Fernández  
 Marina Tomás Folch

*Colaboradores:*  
 Antonio Navío Gámez  
 Carmen Ruiz Bueno  
 Joaquín Turón García

*Evaluador externo:*  
 Serafín Antúnez Marcos



2.94788

# ÍNDICE

## TOMO I

0. Presentación.....	1
A. Diseño y desarrollo del estudio.....	5
1. Diseño del estudio.....	7
1.1. Planteamiento.....	9
1.2. Objetivos.....	11
1.3. Metodología.....	12
1.3.1. Introducción.....	12
1.3.2. Esquema de trabajo.....	15
1.3.3. Población y muestra.....	16
1.3.4. Temporalización.....	17
1.3.5. Recursos personales y materiales.....	18
2. Desarrollo del estudio.....	21
2.1. Actuaciones realizadas.....	23
2.2. Fuentes e instrumentos de información.....	27
2.2.1. Los cuestionarios.....	27
2.2.1. a) Justificación.....	28
2.2.1. b) Proceso de confección.....	28
2.2.1. c) Características.....	29
2.2.2. Los guiones de entrevista.....	33
2.2.2. a) Justificación.....	33
2.2.2. b) Proceso de confección.....	35
2.2.2. c) Características.....	36
2.2.3. Pautas para el análisis de materiales.....	37
2.2.3. a) Justificación.....	38
2.2.3. b) Proceso de confección.....	38
2.2.3. c) Características.....	39
2.2.4. Otros.....	40
2.3. Recopilación y tratamiento de la información.....	42
2.4. Incidencias en el proceso.....	45
2.4.1. Alteraciones respecto al diseño establecido.....	45
2.4.2. Alteraciones respecto al desarrollo de la investigación.....	46
2.4.3. Otras consideraciones.....	47
2.5. Limitaciones y posibilidades de la investigación.....	48
B. Marco conceptual y desarrollo teórico.....	49
3. El marco teórico.....	51
3.1. La evaluación.....	53
3.1.1. En torno al concepto de evaluación educativa.....	54
3.1.2. Dimensiones de la evaluación educativa.....	57
3.1.3. La evaluación de programas.....	62
3.1.3. a) El proceso general de evaluación de programas.....	63
3.1.3. b) Algunas consideraciones específicas.....	68
3.1.4. Algunas problemáticas que afectan a la evaluación.....	73
3.2. La evaluación de necesidades.....	79

3.2.1. ¿Qué entendemos por necesidad? .....	79
3.2.1. a) Otros conceptos similares .....	83
3.2.1. b) Tipo de necesidades .....	84
3.2.2. ¿Por qué nos interesa el análisis de necesidades?.....	89
3.2.3. ¿Qué entendemos por evaluar necesidades? .....	96
3.2.4. ¿Cómo evaluar necesidades? .....	99
3.3. La formación de directivos .....	121
3.3.1. Introducción .....	121
3.3.2. La dirección en el marco de la organización.....	122
3.3.2.1. Los centros educativos como organizaciones....	122
3.3.2.2. Organización y dirección .....	123
3.3.2.3. Los modelos organizativos versus los modelos directivos.....	124
3.3.2.4. La organización del sistema escolar y el modelo de dirección .....	127
3.3.3. Las funciones de la dirección .....	129
3.3.4. La formación para la dirección.....	132
3.3.4.1. Las estrategias y modalidades de formación ....	134
3.3.4.2. Las repercusiones de la formación .....	140
3.4. Evaluación de necesidades de formación de directivos.....	151
3.4.1. La evaluación de necesidades de formación.....	151
3.4.1. a) Hacia una delimitación conceptual.....	151
3.4.1. b) ¿Por qué se inicia un análisis de necesidades de formación? .....	153
3.4.2. El proceso de evaluar necesidades .....	155
3.4.2. a) ¿Qué hay que tener en cuenta? .....	155
3.4.2. b) La detección de necesidades forma parte de un plan de actuación.....	158
3.4.2. c) ¿El plan de detección de necesidades debe contemplar? .....	169
3.4.3. ¿Qué podemos aprender de lo realizado hasta la fecha? .....	172
3.4.3. a) Evaluación de necesidades de formación.....	172
3.4.3. a1) Estudios teóricos realizados .....	172
3.4.3. a2) Estudios empíricos realizados .....	172
3.4.3. a3) Actividades que surgen a propósito de los resultados de la detección de necesidades .....	178
3.4.3. a4) Valoración de la detección de necesidades.....	179
3.4.3. b) La evaluación de necesidades de formación de directivos .....	182
3.4.3. b1) Estudios teóricos realizados .....	182
3.4.3. b2) Estudios empíricos realizados .....	185
3.4.4. Otras consideraciones .....	191
4. El marco de referencia .....	193
4.1. La función directiva desde el punto de vista normativo.....	195
4.1.1. Aspectos generales .....	195
4.1.2. Primeros antecedentes.....	195
4.1.3. Las asignaciones realizadas hasta la aparición de la L.O.D.E. ....	199

4.1.4. La Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE) y disposiciones de desarrollo.....	203
4.1.5. La Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE) y disposiciones de desarrollo.....	215
4.1.6. Otras aportaciones.....	220
4.2. Las tareas de los directivos.....	223
4.2.1. Introducción.....	223
4.2.2. La naturaleza del trabajo de los directivos escolares.....	224
4.2.3. Los roles de los directivos.....	227
4.2.3. a) El análisis de diarios.....	227
4.2.3. b) El cuestionario.....	228
4.2.3. c) Delimitación de tareas y roles.....	228
4.2.4. Algunas consideraciones más precisas.....	239
4.2.5. A manera de epílogo.....	245
4.3. Los programas de formación que se desarrollan.....	247
4.3.1. A modo de introducción.....	247
4.3.2. Iniciativas de las Administraciones educativas.....	247
4.3.3. Iniciativas de las universidades.....	252
4.3.4. Otras iniciativas.....	256
4.4. La Reforma y las necesidades que plantea.....	259
4.4.1. Introducción.....	259
4.4.2. Las bases y propuestas de la Reforma.....	260
4.4.3. Los retos de la Reforma.....	264
4.4.3. a) La nueva estructura del sistema.....	265
4.4.3. b) El currículum.....	267
4.4.3. c) El profesorado.....	268
4.4.3. d) La organización.....	269
4.4.3. e) La evaluación.....	270
4.4.4. Algunas problemáticas.....	270
4.4.5. Implicaciones en la formación directiva.....	275
C. Estudio de campo.....	283
5. Aportaciones de los directivos.....	287
5.1. Caracterización de las muestras de los directivos.....	291
5.1.1. Variables personales.....	291
5.1.2. Variables sociolaborales y contextuales.....	293
5.2. Directivos formados.....	303
5.2.1. Análisis descriptivo de las opiniones.....	303
5.2.1.1. Opiniones sobre temas formativos y de dirección.....	303
5.2.1.2. Opiniones sobre la formación recibida.....	317
5.3. Directivos en formación.....	327
5.3.1. Análisis descriptivo de las opiniones.....	327
5.3.1.1. Opiniones sobre temas formativos y de dirección.....	327
5.3.1.2. Opiniones sobre la formación recibida.....	340
5.4. Directivos sin formación.....	347
5.4.1. Análisis descriptivo de las opiniones.....	347
5.4.1.1. Opiniones sobre temas formativos y de dirección.....	347
5.4.1.2. Otras cuestiones.....	360

5.5. Relación de las opiniones emitidas con características personales y profesionales .....	365
5.5.1. La influencia del sexo de los encuestados .....	374
5.5.2. La influencia de la titulación.....	379
5.5.3. La influencia del nivel educativo donde ejercen .....	381
5.5.4. La influencia del tamaño del centro .....	385
5.5.5. Influencia del número de habitantes de la localidad .....	387
5.5.6. La influencia del cargo que se desempeña .....	390
5.5.7. La influencia de la forma de acceso al cargo .....	394
5.5.8. La influencia de la institución organizadora.....	401
5.6. Contraste/comparación entre las opiniones de los directivos encuestados.....	407
5.6.1. Datos generales.....	407
5.6.2. Opiniones sobre la formación .....	409
6. Aportaciones de otros estamentos .....	415
6.1. Caracterización de la muestra de profesores e inspectores .....	417
6.2. Contraste/comparación entre las opiniones de los profesores e inspectores.....	451
6.3. Contraste/comparación entre las opiniones de profesores e inspectores y las de los directivos.....	455
6.3.1. Datos generales.....	455
6.3.2. Opiniones sobre la formación .....	458
7. Aportaciones de expertos y otras aportaciones.....	465
7.1. Aportaciones de expertos .....	467
7.1.1. Justificación .....	467
7.1.2. Planteamiento y desarrollo de la sesión .....	469
7.1.3. Síntesis de las aportaciones.....	471
7.2. Otras aportaciones.....	474
7.2.1. Justificación .....	474
7.2.2. Identificación de los grupos .....	474
7.2.3. Estructura de la información solicitada .....	475
7.2.4. Información obtenida .....	476
8. Evaluación externa .....	479
8.1. A modo de introducción .....	481
8.2. Informe núm. 2, del evaluador externo .....	483
8.2.1. En relación a las mejoras relativas al diseño.....	484
8.2.2. En relación a la fundamentación del estudio .....	485
8.2.3. En relación a algunos de los resultados provisionales que estáis obteniendo.....	486
8.2.4. En relación a la presentación de los resultados de la aplicación de los cuestionarios .....	489
8.2.5. En relación a algunas consultas que podríais realizar...	489
D. Conclusiones y propuestas .....	491
9. Conclusiones .....	493
9.1. A modo de introducción .....	495
9.2. El marco de actuación: el modelo de organización y dirección existentes.....	499
9.3. Las exigencias del puesto: lo que hacen y lo que deberían hacer los directivos .....	505
9.4. Las demandas de los usuarios: lo que piden nuestros directivos y responsables.....	511



9.5. La formación como respuesta: lo que se les enseña y lo que deberían saber .....	517
9.6. A modo de síntesis.....	523
10. Propuestas .....	527
10.1. A modo de introducción .....	529
10.2. Valor y sentido de la formación.....	531
10.3. La detección de necesidades de formación.....	533
10.4. El modelo y diseño de la formación .....	535
10.5. La organización de la formación .....	539
10.6. El análisis de nuevas perspectivas .....	541
E. Bibliografía.....	543

**TOMO II**

F. Anexos.....	563
1. Informe de progreso .....	565
2. Instrumentalización.....	571
2.1. Guión base para la confección del cuestionario .....	573
2.2. Cuestionario C-1 (directivos formados).....	578
2.3. Cuestionario C-2 (directivos en formación) .....	588
2.4. Cuestionario C-3 (directivos sin formación) .....	598
2.5. Cuestionario C-4 (profesores).....	608
2.6. Cuestionario C-5 (inspectores).....	617
2.7. Guión para el vaciado de información.....	626
2.8. Guión para la realización de entrevistas colectivas.....	627
3. Programas de cursos de formación de directivos.....	629
4. Tratamiento de los cuestionarios.....	715
4.1. Programa de explotación estadística y base de datos de directivos formados .....	717
4.2. Programa de explotación estadística y base de datos de directivos en formación .....	731
4.3. Programa de explotación estadística y base de datos de directivos sin formación.....	743
4.4. Programa de explotación estadística y base de datos de Profesores e Inspectores .....	755
4.5. Programa de explotación estadística y base de datos de Inspectores.....	771
4.6. Programa de explotación estadística y base de datos de directivos colectivamente .....	777
5. Cuadros síntesis de información de cuestionarios .....	807
5.1. Síntesis de las respuestas a los ítems abiertos de los directivos formados .....	809
5.2. Síntesis de las respuestas a los ítems abiertos de los directivos en formación .....	823
5.3. Síntesis de las respuestas a los ítems abiertos de los directivos sin formación.....	835
5.4. Síntesis de las respuestas a los ítems abiertos de los profesores .....	845
5.5. Síntesis de las respuestas a los ítems abiertos de los inspectores.....	855

5.6. Relaciones significativas entre variables. Directivos formados .....	864
5.7. Relaciones significativas entre variables. Directivos en formación .....	886
5.8. Relaciones significativas entre variables. Directivos sin formación.....	906
6. Información complementaria. Análisis histórico de la legislación sobre directivos escolares.....	921
7. Documentación relativa a la sesión de expertos .....	939
G. Índice de cuadros, figuras, tablas y gráficos .....	977