

INDICE

Introducción	5
Primera Parte.	9
El Equipo Directivo, su Justificación y Organización	
Capítulo I.	11
Funcionamiento del Equipo Directivo	
1. Concepción del puesto directivo	11
2. Análisis del poder: distintas formas de ejercer la autoridad	16
3. Análisis de los distintos perfiles	18
A. El enfoque personal	19
B. El enfoque gerencial	22
C. El enfoque situacional	23
a) Definición de indicadores que permiten observar y diagnosticar a los grupos	24
b) Diagrama del liderazgo situacional	25
c) Análisis de coordenadas que definen cada situación	28
d) Esquemas de activación y motivación del líder situacional	28
4. Tareas y Áreas de actuación del equipo directivo	29
Áreas y espacios de actuación	31
Análisis de los diferentes perfiles en función de las estructuras organizativas de gestión	35
* El rol del director en función de la estructura lineal jerárquica	35
* El rol del jefe de estudios a la estructura de line – staff	38
* El rol del secretario corresponde a la estructura staff	40
* El rol de los coordinadores desde la estructura horizontal funcional	42
* El equipo directivo órgano dinamizador de la vida del centro	42
5. El programa de gobierno del equipo directivo	44
* Características y estilo de proyecto	44
* Propuesta de contenidos y estructura del programa	45
6. Estilos de autoridad. Actividad: Cuestionario sobre la <<Reja de dirección>>	51
Bibliografía comentada	54
Capítulo II.	57
La Participación Escolar: Un Estilo de Funcionamiento	
1. Consideraciones preliminares	57
2. Filosofía de la participación	58
Razones sociales	58
Razones estructurales didácticas	60
Razones legales	62
Participación de los padres	62
De los profesores	65
De los alumnos	66
3. Teoría y Práctica de la participación	68
4. Dinámicas de la participación	69
Definición y formación de grupos de trabajo	69
a) Pluralidad de personas	70
b) Interacción inmediata	70
c) Percepción de una meta común	71

d) Aceptación de un conjunto de normas	71
e) Organización y estructuras funcionales	72
f) Diferenciación de funciones y roles	73
5. Diferentes estilos de participación	77
6. Dificultades de la participación	81
Las relaciones personales	81
Los problemas individuales	82
La capacidad y recursos personales del líder	82
Los objetivos y las metas	83
Los diferentes ritmos vitales	83
Estructuras inadecuadas de participación	83
La historia personal del grupo	84
7. Recurso Técnico de Apoyo al equipo directivo	85
Observación de los roles que se producen en un grupo	85
Análisis sociométrico del grupo	87
La autoobservación	87
Los ritmos y evolución del grupo	87
El trabajo en equipo	91
La organización para el trabajo	93
Diagrama de reunión de grupo	96
Bibliografía comentada	97
Capítulo III.	99
Organización y Estructuras de la Comunidad Escolar	
1. Documentos que sistematizan la organización escolar	100
El proyecto educativo	100
El plan de centro	100
Programa directivo	100
La memoria anual	101
El reglamento de régimen interior (R. R. I)	101
Los proyectos de innovación pedagógica	102
2. Definamos el concepto de organización	103
3. Tendencias actuales sobre la teoría de la organización escolar	104
Tendencias logocéntrica	104
Tendencia de inspiración empresarial	104
Tendencia humanista	105
Tendencia conductual - 1950	105
Tendencia mixta	106
4. Estructura de organización	107
Lineal	107
Funcional	108
Staff	109
5. Diseño de un organigrama escolar	109
Unidades operativas que integran un organigrama	110
1. Estructuras de gobierno y dirección	110
2. Estructuras de coordinación	111
3. Estructuras de asesoramiento o staff	112
Organigrama de centro	113
6. Eficacia de las organizaciones	114

7. Una buena organización persigue la meta común de la calidad educativa	115
¿Qué entendemos por calidad?	116
Estructuras organizativas de apoyo a la calidad de educación	117
Diferentes estrategias educativas	119
1. Enseñanza lineal programada	119
2. Enseñanza por objetivos	120
3. Enseñanza basada en el descubrimiento y la investigación	121
Evaluación de la calidad	122
8. La escuela como empresa educativa	123
Principios que orientan la acción empresarial	124
a) Estructuras de organización y gestión directa	124
b) Técnicas de gestión y recursos administrativos	125
c) Filosofía que subyace a la gestión de empresa	125
Aspectos de la dinámica empresarial asumidos por la escuela	127
Bibliografía comentada	136
Segunda Parte.	139
Funciones y Recursos Técnicos del Equipo Directivo	
Capítulo IV.	141
La Planificación	
1. Análisis conceptual	141
2. Metodología de la planificación	147
Mapa de necesidades y diagnóstico de problemas	147
Modelo inductivo	149
Modelo deductivo	149
Modelo clásico	149
Determinación de objetivos	152
1. Selección de actividades y tareas y fijación de funciones	153
2. Decisión sobre estrategias y medios	153
3. Elección de personas implicadas y responsables en la gestión de los objetivos	154
4. Asignación de recursos, medios técnicos y materiales	154
La implantación	155
* Realización del planning de ejecución	155
* Diseño de modelo de evaluación	156
* Personas que intervienen en la elaboración de la planificación	157
3. Recursos Técnicos de planificación	157
Tarea del planing de gestión	157
Sistema PERT	164
Diario de dirección	167
4. Documentos específicas de planificación educativa	178
El proyecto educativo de Centro (PEC)	178
* Análisis conceptual	178
Diseño del proyecto educativo	179
El plan anual de centro (PAC)	184
1. Contenido a desarrollar	184
2. Recursos técnicos y estrategias	187
Cuestionario de valores	187
Bibliografía comentada	193

Capítulo V.	195
La Organización	
1. Análisis conceptual	195
Diagrama de organización	197
2. Pasos a seguir en la fase de organización	198
Qué hacer	198
Cuadro sinóptico que sistematiza las tareas	200
Con quién y dónde hacerlo: la estructura	202
3. Recursos técnicas de organización	205
Creación y animación de organización	205
La delegación de funciones	207
Bibliografía comentada	213
Capítulo VI.	215
La Coordinación	
1. Marco conceptual	215
Filosofía implícita en la función de coordinación	216
2. Pasos a seguir en el proceso de coordinación (Diagrama y Análisis)	218
3. La coordinación en función del estilo y perfil directivo	221
4. Recursos técnicos de coordinación	222
Coordinación eficaz de reuniones	222
* Análisis de las interacciones y el tiempo de la reuniones	225
Preparación de las reuniones	228
* Desarrollo de las reunión	229
* Final de una reunión	231
La coordinación informal: la entrevista	232
El conocimiento de los grupos	235
* La encuesta	235
* El sociodrama informal	235
* La convivencia	236
* El diario de dirección	236
Técnicas de reconversión de Conflictos	236
* Análisis psicológico del conflicto	236
* Tipos de conflicto	239
* Formas de enfrentarse al conflicto	242
* Análisis del modelo bidimensional de Kenneth conductas típicas ante el conflicto	243
* Formas de entregarse a los problemas de los distintos tipos de directivos. Diagrama	245
* Terapéutica de reconversión de conflictos	247
* Técnica del anteproyecto	248
* Técnica de la comisión negociadora	249
* Técnicas quirúrgicas	250
* Técnicas de provocación	251
* Técnica de motivación afectiva	252
Bibliografía comentada	253
Capítulo VII.	255
La Ejecución	
1. Análisis conceptual. Distintos modelos de ejecución	257
2. Pasos a seguir en el proceso de ejecución	260

3. Recursos técnicos de ejecución	262
La motivación y animación	262
* Pirámide motivacional de Maslow	263
* Teoría higiénico – motivacional de F. Herzberg	266
Recursos técnicos para la motivación	273
* La relación interpersonal	273
* El capital simbólico	273
* La inclusión – exclusión	274
* La incentivación económica	274
* Los incentivos profesionales	275
* Creación de ambiente participativos	275
Cuadro hipnótico de motivación	276
* Funciones del animador	277
* La toma de decisión	277
* Mecánica de la toma de decisiones	278
La toma de decisiones en las organizaciones formadas por titulados medios o superiores	282
* Distintas Tácticas en la toma de decisiones	282
* Análisis de los distintos modelos	287
Bibliografía comentada	288
Capítulo VIII.	289
El Control	
1. La evaluación de los objetivos de una actividad se realiza en dos fases: seguimiento y control	290
2. Necesidad de control: Análisis psicosociológico de la función de control	291
Quien lleva a cabo el control	294
* Cuadro sinóptico 1: La función de control del Consejo Escolar	295
* Cuadro sinóptico 2: Funciones de control del equipo directivo	296
3. Recursos técnicos de control	299
Técnicas de control individual	299
Técnicas de control grupal	301
* La memoria escolar	301
Características	304
Contenido y estructura	305
Modelo de realización	308
* La evaluación institucional	309
Tipos de evaluación	310
* Sumativa	310
* Formativa	310
* Iluminativa	311
Modelo de una evaluación institucionalidad formativa	312
Contenidos e indicadores del proceso de evaluación	312
Instrumentos de evaluación formativa	317
Diagrama de evaluación del funcionamiento de un centro	321
Bibliografía comentada	322