

## **EJE 7** **Procesos y actividades en el ámbito de la gestión educativa**

Mejorando las reuniones de un equipo  
directivo educativo: implementación de  
dinámica para la gestión estratégica



*«Nuevos paradigmas y  
experiencias emergentes»*

# Mejorando las reuniones de un equipo directivo educativo: implementación de dinámica para la gestión estratégica

## Improving the Meetings of an Educational Management Team: Implementation of Dynamics for Strategic Management

Ander Arce Alonso<sup>1</sup>

Urtza Garay Ruiz<sup>2</sup>

Eneko Tejada Garitano<sup>3</sup>

### Resumen

Las reuniones del equipo directivo escolar son un espacio orientado a la toma de decisiones para la mejora de la gestión del centro educativo. El objetivo del presente estudio es conocer el grado de satisfacción alrededor de una dinámica presentada para el seguimiento de los proyectos escolares y la toma de decisiones conjunta. La entrevista semiestructurada llevada a cabo en «focus group» permitió conocer la percepción por parte del equipo directivo. Los resultados muestran la satisfacción y la intención de continuar utilizando la dinámica en el futuro. El equipo directivo manifestó una mejora significativa de la eficiencia de las reuniones, la comunicación interna, la distribución del liderazgo y la toma de decisiones. Del estudio se concluyó que esta clase de iniciativa favorece el desarrollo de la capacidad estratégica del equipo directivo, necesario para el desarrollo y la mejora escolar.

**Palabras clave:** comunicación, eficiencia, equipo directivo, gestión educativa, toma de decisiones.

### Abstract

The meetings of the school management team are a space for decision-making with the goal of improving the management of the school. The aim of this study is to find out the degree of satisfaction with the dynamics presented for the monitoring of school projects and joint decision-making. The semi-structured interview carried out in a focus group showed the perception of the management team about the implementation of the dynamic. The results show satisfaction and the intention to continue using the dynamic in the future. The management team reported a significant improvement in the efficiency of meetings, internal communication, leadership distribution and decision-making. The study concluded that this kind of initiative favours the development of the strategic management capacity of the management team, which is necessary for school development and improvement.

**Keywords:** communication, decision making, educational management, efficiency, management team.

<sup>1</sup> Universidad del País Vasco, España, aarce013@ehu.es

<sup>2</sup> Universidad del País Vasco, España, urtza.garay@ehu.es

<sup>3</sup> Universidad del País Vasco, España, eneko.tejada@ehu.es

## 1. Introducción

La escuela es un entorno dinámico que requiere de la figura de un equipo directivo escolar con capacidades de gestión y liderazgo eficiente que contribuya en la creación de situaciones escolares diarias y de entornos positivos de enseñanza-aprendizaje (Beatriz, Deborah & Hunter, 2009; Marzano, Waters & McNulty, 2001).

Como señalan Latorre-Medina & Blanco-Encomienda (2013) la gestión estratégica es un factor clave cuando el fin es la mejora sostenible y el liderazgo de los entornos educativos. Por ello, estas instituciones necesitan desarrollar dinámicas, métodos y sistemas capaces de controlar las estrategias de forma eficiente. Asimismo, es necesario el desarrollo de un nuevo modelo de gestión dirigido a la innovación y basado en la capacidad de toma de decisiones significativa, el liderazgo compartido a través de la organización, el trabajo en equipo y la planificación estratégica (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013). Y estos son precisamente los objetivos de las reuniones de los equipos directivos, donde se toman decisiones con el propósito de mejorar la gestión de los centros educativos. Algunos autores como Klein (2005) señalan la existencia de dos factores cruciales para la eficacia de las reuniones escolares: por una parte, la planificación de cada individuo previa a la reunión y, por otra, la correcta división de las tareas escolares. Además, otra serie de aspectos también contribuye a la mejora de la productividad en las reuniones: (a) una forma metódica en la que planificar las reuniones, (b) evitar las notificaciones en el último momento, (c) dirigir las sesiones de forma ordenada y centradas por temas para fomentar la escucha activa; y (d) usar métodos de toma de decisiones consensuada (Klein, 2005).

Cuando las reuniones directivas buscan la mejora de la gestión y la eficiencia educativa, el equipo gestor ha de centrarse en tres procesos clave: la planificación, la implementación y la evaluación (Khusni & Mahmudah, 2020). En la primera, planificación, se toman decisiones referentes al diseño de proyectos y programas. En la implementación se exponen las tareas a realizar por la organización, se debate sobre la mejora y distribución de las tareas de comunicación, el incremento de motivación, cómo dirigirse hacia los objetivos, la gestión de los recursos humanos, las relaciones con los padres de los estudiantes y la resolución de conflictos internos. Finalmente, en la evaluación del programa se hace seguimiento de los proyectos y se crean métodos de evaluación (Khusni & Mahmudah, 2020).

En las escuelas actuales son comunes las prácticas de gestión inspiradas en el liderazgo distribuido y en el democrático que se fundamentan en la división de tareas dentro de la organización y la toma de decisiones conjunta con el fin de mejorar la eficiencia y gestión de la institución (Day & Sammons, 2013). Las reuniones democráticas en los centros educativos, por pequeño que sea el grupo de participantes, son esenciales y necesarias para crear una estructura de gobernanza que logre un mayor sentimiento de comunidad entre los integrantes (Fielding, 2010), por ello se deben incluir entre cinco y siete participantes en estas reuniones (Kainan, 1996).

## 2. Metodología

### 2.1 Objetivo

El objetivo del presente estudio fue conocer la percepción del equipo directivo sobre la mejora de la eficiencia de las reuniones y el trabajo estratégico.

### 2.2 Diseño de la investigación y análisis de datos

La investigación llevada a cabo es de carácter cualitativo y tiene una perspectiva metodológica inductiva, fundamentalmente porque la categorización realizada de los tópicos emergentes se llevó a cabo a *posteriori* (Thomas, 2003).

### 2.3 Muestra

La muestra está compuesta por las seis personas que forman el equipo directivo de un centro educativo, cuyos cargos corresponden al de director (ZZ), gerente (GR), jefe de administración (JA), y jefe de estudios de Educación Infantil (JEI), de Primaria (JEP) y de Secundaria (JES), respectivamente.

### 2.4 Instrumento

El instrumento utilizado para recabar los datos fue la entrevista semiestructurada.

### 2.5 Procedimiento

La dinámica o metodología de reuniones que se presentó al equipo directivo consistió en una serie de explicaciones guiadas acerca de cómo moderar y organizar las reuniones: el tiempo máximo a usar en las exposiciones y el debate, la forma de ofrecer «feedback» a los compañeros, y una ficha para rellenar antes de cada reunión con la información más relevante.

La dinámica se presentó al equipo directivo el 01-02-2021 y se aplicó en todas las reuniones posteriores el último viernes de cada mes. El objetivo de la dinámica es ayudar a mejorar la eficiencia de las reuniones, lo cual permite al equipo directivo desarrollar sus capacidades de gestión: la planificación, la evaluación, la reflexión, la comunicación y la toma de decisiones democrática.

El «focus group» se realizó en la última reunión conjunta que el equipo directivo tuvo el 28-05-2021 con el objetivo de cerrar y evaluar el año académico 2020/2021 y valorar la implementación del primer año del plan estratégico 2020-2023 y los nuevos proyectos presentados.

## 3. Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada que hacen referencia a los beneficios identificados por el equipo directivo después de la introducción de la dinámica.

El análisis realizado permitió codificar y categorizar las respuestas que dieron los sujetos que participaron en las reuniones.

### **Categoría Eficiencia**

Las reuniones se presentaron más cortas y más eficientes (desde la 1.<sup>a</sup> reunión: 26-02-2021) gracias al desarrollo de la mentalidad estratégica e introducción de prácticas reflexivas.

*¡Hasta nos sobra tiempo! Creo que es la primera vez que ocurre. (JEI, 15 años de experiencia en equipo directivo)*

A partir de la tercera reunión (07-05-2021) el equipo directivo tenía la dinámica totalmente asimilada e implementada.

*Ahora no me imagino volver a lo que hacíamos antes. (JA, 7 años de experiencia en equipo directivo)*

### **Categoría Toma de decisiones**

Las reuniones finalizaban con más decisiones (desde la 1.<sup>a</sup> reunión: 26-02-2021) y con cada persona sabiendo lo que tenía que hacer y conociendo a los responsables de cada tarea y proyecto.

*Salía de las reuniones con la sensación de saber qué hacer y con quién hablar. (JA, 7 años de experiencia en equipo directivo)*

El equipo directivo sabía con quién tenía que hablar para seguir desarrollando su labor y los proyectos que lideraba.

*Ahora sé perfectamente qué tengo que hacer yo y qué tienen que hacer mis compañeros. Cada uno sabe lo que tiene que hacer y lo que hace cada uno. (JES, 7 años de experiencia en equipo directivo)*

### **Categoría Comunicación**

El equipo directivo se sentía mejor informado y más confiado acerca de lo que ocurría en el centro.

*Ya no valen las excusas de «no me he enterado de lo que hay que hacer». Todo se sabe, y si no, se mira en las actas. (ZZ, 11 años de experiencia en equipo directivo)*

Han visto la necesidad (desde la 2.<sup>a</sup> reunión 26-03-2021) de gestionar la información y las decisiones en forma de actas. Hay intención de usar ese método para trabajar

sistemáticamente, como método de informar a toda la comunidad educativa, sobre todo a los docentes porque son los encargados de liderar los proyectos.

*Las palabras se las lleva el viento y todo queda en cajón de sastre. Si no se escribe es casi como si no hubiera ocurrido.* (GR, 4 años de experiencia en equipo directivo)

#### 4. Conclusiones

Del presente estudio se concluye que las reuniones del equipo directivo pueden ser más eficientes y no son necesarias largas formaciones para ello. La introducción de dinámicas pautadas contribuyó en la mejora de la comunicación, toma de decisiones y pensamiento estratégico. Todo ello contribuye positivamente en la mejora del liderazgo al distribuirlo eficazmente (Day & Sammons, 2013) y al desarrollo de la capacidad de gestión estratégica (Latorre-Medina & Blanco-Encomienda, 2013) por parte de la directiva escolar. Las reuniones escolares son un lugar para la planificación, implementación y evaluación (Khusni & Mahmudah, 2020) y una vez el equipo directivo comprende dichos beneficios quiere que así continúe siendo. Por último, se detectaron limitaciones cuando la intención es realizar cambios metodológicos más profundos que afecten a toda la organización, de forma sistémica.

#### 5. Referencias bibliográficas

- Beatriz, P., Deborah, N., & Hunter, M. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*, Volumen 1 política y práctica: política y práctica. OECD publishing.
- Day, C., & Sammons, P. (2013). *Successful Leadership: A Review of the International Literature*. En CfBT Education Trust. CfBT Education Trust. <https://eric.ed.gov/?id=ED546806>
- Fielding, M. (2010). Whole School Meetings and the Development of Radical Democratic Community. *Studies in Philosophy and Education*, 32(2), 123-140. doi:10.1007/s11217-010-9208-5
- Kainan, A. (1996). *The staff room: observing the professional culture of teachers*. Ben Gurion, University of the Negev Press.
- Khusni, W., & Mahmudah, F. N. (2020). The principal's managerial ability in developing effective schools. *International Journal of Educational Management and Innovation*, 1(2), 99-108.
- Klein, J. (2005). Effectiveness of school staff meetings: implications for teacher-training and conduct of meetings. *International Journal of Research & Method in Education*, 28(1), 67-81. doi:10.1080/01406720500036778
- Latorre-Medina, M. J., & Blanco-Encomienda, F. J. (2013). Strategic management as key to improve the quality of education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 270-274.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2001). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Thomas, D. R. (2003). *A general inductive approach for qualitative data analysis*.