

**UNIVERSITAT  
JAUME·I**

# **TRABAJO FINAL DE GRADO EN MAESTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL**

## **Los equipos directivos en los centros educativos públicos de infantil y primaria: la situación actual en la comarca del Alto Palancia.**

**Alumno:** Martín Mañero Portolés

**Tutora del TFG:** Gemma Maria Moreno Garcia

**Área de Conocimiento:** Didáctica y organización escolar

**Curso académico:** 2022-2023

## Índice

<b>1. Agradecimientos</b>	<b>3</b>
<b>2. Resumen y palabras clave</b>	<b>4</b>
<b>3. Justificación del tema</b>	<b>5</b>
<b>4. Introducción Teórica</b>	<b>6</b>
4.1. El entorno rural	6
4.2. Aproximación a la escuela rural	7
4.3. Equipo directivo de los centros educativos	8
<b>5. Metodología</b>	<b>10</b>
5.1. Procedimiento	10
5.2. Diseño del Instrumento	11
5.3. Información de la muestra	12
<b>6. Resultados</b>	<b>13</b>
<b>7. Discusión y conclusiones</b>	<b>20</b>
<b>8. Bibliografía y Webgrafía</b>	<b>23</b>
<b>9. Anexos</b>	<b>24</b>
ANEXO 1. Cuestionario para el equipo directivo	24

## **1. Agradecimientos**

En primera instancia me gustaría agradecer a todos los centros y miembros del equipo directivo de los centros de la comarca del Alto Palancia, quienes han contestado al cuestionario para la realización del TFG, sin su muestra no conoceríamos su situación. A todos los docentes de esas escuelas en entornos rurales que siguen dando visibilidad y ayudando a crear personas en estos pueblos.

Me gustaría también agradecer públicamente a Ana Isabel Portolés García, mi madre y maestra. Ella empezó a impartir clase en una escuela rural cuando yo empecé mi etapa educativa en mi colegio y me contaba cada día las historias y actividades que realizan en su aula. En parte, gracias a ella despertó mi interés por esta maravillosa profesión y por ser maestro de un colegio público en un entorno rural.

Además, a parte de maestra es miembro del equipo directivo y estos últimos años he visto como ha sacrificado parte de su tiempo personal para dedicarse al cargo de su función. Como ella, habrá más docentes implicados en la escuela rural y con la calidad de la escuela pública, a todos ellos GRACIAS.

Agradecer por último a Gemma Moreno García, tutora de mi TFG. Gracias por ayudarme, guiarme y apoyarme en todo momento en cada paso de la investigación.

## 2. Resumen y palabras clave

La situación y función de un equipo directivo suele variar según las características del centro en el que se encuentra y la gestión que se tiene sobre éste (Sauras, 2000). Así, la finalidad principal de este estudio es conocer y analizar la situación actual a la que se enfrentan los equipos directivos de los colegios públicos de infantil y primaria en el entorno rural de la comarca del Alto Palancia. Para la realización de esta investigación se ha elaborado un cuestionario revisado por expertos dirigido a todos los miembros de los equipos directivos con el objetivo de comprender y analizar las dificultades a las que se enfrentan y conocer las ventajas que les favorecen debido al entorno en el que se encuentran. Los resultados del estudio destacan la necesidad de un servicio administrativo en esta tipología de centros y realzan la estrecha relación que tienen con las distintas instituciones, asociaciones locales y familias. Por ello, las conclusiones devenidas permiten comprender cuál es la auténtica realidad de los centros educativos de las zonas rurales desde la visión de los equipos directivos, posibilitando a su vez la creación de nuevas líneas de investigación que enriquezcan la literatura científica en el ámbito de las escuelas rurales.

**PALABRAS CLAVE:** equipo directivo, entorno rural, escuela rural, liderazgo, educación.

The situation and function of a school leadership team tends to vary according to the characteristics of the center in which it is located and its management (Sauras, 2000). Thus, the main purpose of this study is to know and analyze the current situation faced by the school leadership teams of public pre-primary and primary schools in the rural environment of the Alto Palancia region. In order to carry out this research, a peer-reviewed questionnaire has been elaborated for all the members of the schools leadership teams with the aim of understanding and analyzing the difficulties they face and to know the advantages that favor them due to the environment in which they are located. The results of the study highlight the need for an administrative service in this type of center and emphasize the close relationship they have with the different institutions, local associations and families. Therefore, the conclusions drawn allow us to understand the true reality of educational centers in rural areas from the point of view of the schools leadership teams, making it possible to create new lines of investigation that will enrich the scientific literature in the field of rural schools.

**KEY WORDS:** management team, rural environment, rural school, leadership, education.

### 3. Justificación del tema

Esta investigación surge de la propia experiencia, tras haber tenido la oportunidad de realizar los practicums correspondientes a los estudios de Grado de Maestro de Educación Infantil en centros educativos públicos, en los que, como futuro docente, he podido comprobar la importancia de conocer cómo es el funcionamiento diario y las situaciones a las que se enfrentan los discentes diariamente en el entorno escolar.

Así pues, este estudio pretende conocer la situación que afrontan los equipos directivos y cómo se organizan actualmente. Además, he decidido centrar el foco de mi investigación en una zona en concreto, la comarca del Alto Palancia, puesto que es donde he realizado mis estudios obligatorios, destacando por ser un entorno rural, con las características que eso conlleva. Esta concreción permitirá conocer y analizar una zona rural, y en consecuencia sus escuelas a través de la visión de los equipos directivos, con el interés de poder extrapolar los resultados a otras zonas con características similares.

Para seguir una línea de investigación, se ha analizado distinta literatura científica, centrada en los entornos rurales y sus escuelas, además de consultar y estudiar la normativa que rige las funciones y las características de los equipos directivos en la Comunitat Valenciana. De este modo, esta investigación resulta particularmente interesante puesto que no se han encontrado estudios que aborden una situación similar, especialmente que se encuentren centrados en la comarca del Alto Palancia.

Por todo lo mencionado, la pregunta de investigación a la que pretende dar una respuesta este estudio es: ¿Cuál es la situación real a la que se enfrentan los equipos directivos de los centros educativos públicos en el entorno rural de la comarca del Alto Palancia?

Así, las hipótesis de estudio que plantea esta investigación son las siguientes:

- Hipótesis 1: Los equipos directivos manifiestan dificultades al estar situados en un entorno rural.
- Hipótesis 2: Los equipos directivos señalan una falta de medios y recursos para el correcto funcionamiento de sus centros.
- Hipótesis 3: Los equipos directivos en las zonas rurales manifiestan una buena comunicación con las instituciones locales y con los centros educativos más cercanos.

Las hipótesis se teorizan en base a las siguientes objetivos planteados por el estudio:

- Objetivo 1: Conocer la situación actual de los equipos directivos de las escuelas públicas de la comarca del Alto Palancia.
- Objetivo 2: Comprender y analizar las dificultades de los equipos directivos de los centros educativos públicos de la comarca del Alto Palancia.
- Objetivo 3: Entender y examinar las ventajas de los centros educativos públicos de la comarca del Alto Palancia desde la visión de la función directiva.

Así, expuestos los objetivos de esta investigación se procede a una aproximación teórica al tema de estudio introduciendo, en primer lugar, el entorno rural dada la casuística de la zona de estudio. Además, se realiza una aproximación teórica a la escuela rural y sus principales características y por último, a las particularidades y funciones de los líderes de los centros educativos.

## **4. Introducción Teórica**

### **4.1. El entorno rural**

El entorno rural, zonas rurales o contextos rurales son unos términos que se conocen y son usados en el día a día de muchas personas, pero ¿realmente identificamos un entorno rural o lo sabemos definir correctamente?

La idea de zona rural se puede definir como una zona geográfica vinculada al campo. Así, el entorno rural se caracteriza según Camarero (1991) por ser una gran espacio de zona verde y por estar alejado de lo urbano. Además, este autor señala grandes diferencias con la zona urbana, como el número de habitantes y una economía centrada en labores de agricultura, ganadería y actividades que logren abastecer comida y materia prima a la industria de las grandes ciudades.

Según Bustos (2009), existen dos visiones del entorno rural, la percibida desde el exterior y la imagen que tienen del mismo los propios habitantes de la zona. Además, este autor afirma que la visión atribuida desde fuera ha sufrido un cambio positivo, pues actualmente se realzan los valores y el carácter rural, remarcando los principios ecológicos y creando una identidad de pueblo que deja atrás los estereotipos antiguos y marginales que existían.

En cambio, desde el punto de vista interno existe la perspectiva de que la población rural no posee un papel activo, sino que sufre cambios dados por factores externos. Es por ello, que Melo (2000) defiende que para poder asegurar el desarrollo en las zonas rurales se tiene

que trabajar colectivamente, creando un vínculo con una fuerte dinámica social capaz de fomentar una actitud individual y colectiva emprendedora, siendo capaz además de hacer frente a las adversidades y problemáticas que surgen en el día a día de los pueblos. En conclusión, las zonas rurales tienen que ser ellas mismas las que generen y cuiden su riqueza para atraer vida al pueblo.

Mucha población rural abandonó la idea de emigrar a un contexto urbano para reformular y replantear la idea de promover el territorio rural y para instalar industrias y empresas. En este sentido, según Gallardo (2011), esto ha conllevado a rejuvenecer la población y el contexto rural, dando importancia al papel de la escuela en estos ámbitos.

#### 4.2. Aproximación a la escuela rural

Realizando una aproximación al concepto de escuela rural, Gallardo (2011) expone que, al igual que existe el mundo urbano y el mundo rural, existe igualmente una escuela rural con identidad propia más allá de su localización geográfica. Así, a grandes rasgos, autores como Sauras (2000) y Gallardo (2011), definen la escuela rural cómo aquella que específicamente se encuentra ubicada en un entorno rural.

Este último autor, señala que esta escuela se concibe como una institución con identidad y personalidad propia, la cual es necesaria para garantizar al alumnado del contexto rural español una educación de calidad. También expone que, la escuela se encuentra ante otro gran reto en relación con la administración y la sociedad urbana, quienes interpretan al mundo rural bajo su propio punto de vista, sin tener en cuenta las necesidades específicas y la diversidad que existe dentro de las zonas rurales, sinónimo de riqueza.

Tal y como manifiesta Sauras (2000), las responsabilidades que tiene la escuela de transmitir valores, actitudes y normas sociales para el desarrollo personal y social de los alumnos y alumnas, varían según el momento y la situación de cada escuela. Así pues, particularmente en estos centros, debe propiciarse un trabajo participativo y colaborativo para impulsar una escuela más abierta y cooperativa con el medio que la rodea.

En muchas ocasiones, sigue predominando la idea de Bustos (2009) de que la escuela es el único agente con papel socializador que tienen los niños y niñas del pueblo y, por tanto, se debe actuar en consecuencia. El papel del docente en estos casos cambia y sufre variaciones, teniendo que adaptar y modificar su metodología a las necesidades reales del alumnado. Precisamente, el docente rural parece ser el referente cultural y educativo más

próximo e importante que tiene el alumnado de estas zonas, otorgando en consecuencia una mayor relevancia. Por eso mismo, Boix (2004) afirma que desde los Movimientos de Renovación Pedagógica, se anima a los docentes a conocer y valorar los diferentes entornos, las tradiciones autóctonas, los valores y creencias propias de las zonas y los lenguajes silenciosos de las comunidades, haciendo el esfuerzo de integrarlos dentro del currículo escolar. Consecuentemente, esta la implicación del docente rural en el entorno es tanto una elección profesional como un proceso de transformación personal. Por otra parte, también subraya que todas las situaciones problemáticas y dificultades a las que se encuentran las escuelas rurales, han propiciado la creación de nuevas propuestas y cambios, los cuales han dado lugar finalmente a una escuela adaptada, creativa y con capacidad de innovación.

En definitiva, la escuela rural posee unas características propias que muestran su identidad y las diferencian de las escuelas en contextos urbanos. Así estas escuelas suelen ser los únicos centros educativos de la localidad y trabajan en base a las aulas multinivel. En consecuencia, Bustos (2009) asegura que la escuela es por tanto un centro de lucha y de supervivencia por la zona rural, respaldando la afirmación de que si la escuela cierra, el pueblo muere.

Para que esta situación no ocurra, según afirma Castillo-Ortiz (2005), la efectividad de la organización escolar depende de la capacidad de liderazgo para gestionar y dirigir la escuela del equipo directivo. De esto modo, la dirección escolar tiene que llevar a cabo un trabajo integrado y coordinado para ser eficaz en sus labores académicas y administrativas y lograr así las metas institucionales.

#### 4.3. Equipo directivo de los centros educativos

La LOMLOE establece que en el artículo 131 en su apartado 2:

*“El equipo directivo, órgano ejecutivo de gobierno de los centros públicos, estará integrado por el director o directora, el o la jefe de estudios, el secretario o secretaria y cuantos cargos determinen las Administraciones educativas.”* (p. 122924)

Esta misma ley educativa establece que las administraciones educativas deben favorecer el ejercicio de la función directiva, aunque Ibáñez y Esteban (2014) exponen que los equipos directivos de los colegios en entornos rurales o colegios rurales agrupados, son expuestos a



un mayor número de tareas y responsabilidades de las que les corresponden como funciones.

Según García-Garnica y Caballero (2019), el liderazgo de la dirección escolar afecta tanto a los docentes como al propio alumnado, puesto que aspectos como el éxito del estudiantado y la gestión pedagógica dependen del equipo directivo. En este sentido, resulta necesaria una colaboración y un trabajo cooperativo entre todo el claustro del centro para llevar a cabo un plan de mejora generalizado.

Asimismo, Ibáñez y Esteban (2014), tras examinar la formación de los equipos directivos concluyen que los líderes de los centros deberían estar mejor formados y ser más profesionalizados, además evitar nombrarlos de forma forzosa. Este hecho, afecta a que no puedan desempeñar correctamente sus tareas de coordinación y de liderazgo pedagógico.

Por otro lado, Bolívar (2010) señala que el informe TALIS pone de manifiesto que España tiene una de las puntuaciones más bajas respecto al liderazgo pedagógico y en liderazgo administrativo. En consecuencia, todo va relacionado y sin la participación de un equipo directivo bien preparado para la gestión del centro, no se puede garantizar un cambio metodológico en las escuelas para que evolucione correctamente.

Complementando esta idea, García-Garnica y Caballero (2019) añaden que la visión que se tiene del director/a es más cercana a la de un gestor que a la de un líder educativo, lo cual dificulta los cambios metodológicos deseados por los equipos directivos y las escuelas. Además, como se expone en la investigación realizada por St-Vincent et al. (2017), la gestión académica hay que adaptarla al contexto de liderazgo que se encuentra la escuela y el alumnado, tomando decisiones que interesen al alumnado y a la sociedad educativa, integrando así todo el proceso. Con la consideración de los estudiantes, el equipo directivo puede solucionar los problemas a los que se enfrenta en la realidad del día a día y con los intereses y necesidades de éstos.

## 5. Metodología

Con el fin de obtener los datos para conocer la situación en la que se encuentran los equipos directivos de los colegios públicos del entorno rural dentro de la comarca del Alto Palancia, se ha llevado a cabo la elaboración de un cuestionario dirigido a los docentes que lideran la dirección de estos centros para su posterior análisis e interpretación.

El tipo de metodología que se ha seguido a la hora de realizar el estudio ha resultado ser una combinación cualitativa y cuantitativa, correspondiendo a una metodología mixta. En el estudio se ven reflejadas características de la metodología cualitativa con respuestas que no pueden ser medibles y se enfocan en la experiencia y percepción de la muestra, complementadas con otras respuestas que muestran datos cuantitativos o medibles, característica de la metodología cuantitativa.

### 5.1. Procedimiento

Para recoger la información necesaria para esta investigación, se ha recurrido a la elaboración de un cuestionario, pues esta herramienta permite obtener datos de forma rápida y eficaz (Anguita et al., 2003). Antes de iniciar la creación del instrumento, este estudio ha seguido unas fases previas basadas en la fundamentación teórica, elaboración del mismo y validación por los expertos. Posteriormente, se ha realizado y se han recogido los datos para la redacción final de los resultados y las conclusiones. Así, en la tabla 1 se ilustra la temporalización específica de cada una de las fases.

**Tabla 1**

*Fases de la investigación.*

FASES	2023				
	E	F	M	A	M
<b><i>Fase 0. Fundamentación Teórica.</i></b>					
<b><i>Fase 1. Diseño del Cuestionario.</i></b>					
<i>Elaboración del cuestionario.</i>					
<i>Validación del cuestionario por expertos</i>					
<b><i>Fase 2. Aplicación del cuestionario.</i></b>					
<i>Aplicación del cuestionario.</i>					
<i>Recogida de datos.</i>					

<b>Fase 3. Evaluación del cuestionario.</b>					
<b>Análisis e interpretación de datos.</b>					
<b>Redacción de resultados y conclusiones.</b>					

## 5.2. Diseño del Instrumento

Conocidas las ventajas del cuestionario como método de encuesta, en esta investigación se realiza la creación del mismo a través de Google-Forms, efectuando la posterior difusión del instrumento a los miembros de los equipos directivos a través de los correos corporativos del centro, de forma rápida y eficaz gracias a las nuevas tecnologías.

El cuestionario está formado por 3 bloques: caracterización de la muestra; formación, capacidades y funciones que se atribuyen al equipo directivo; y problemáticas y ventajas con las que éstos se encuentran. A partir de estos bloques de contenidos, en un primer momento se realiza una primera versión del cuestionario con 16 ítems que es revisada por tres expertos del campo de la educación y la pedagogía. Tras esta evaluación y considerando sus aportaciones, el instrumento, el cual puede consultarse en el anexo 1, es adaptado a una versión final que está compuesta por un total de 20 ítems. De este modo, la primera parte del cuestionario, correspondiente a la preguntas de la 1 a la 8, se centra en conocer cuáles son los rasgos característicos predominantes entre la población de estudio.

El segundo bloque, de la pregunta 8 a la 15, pretende conocer qué tipo de estudios han realizado los participantes para el acceso a la función directiva y cuáles son las funciones directivas más recurrentes. Por último, con el objetivo de conocer ventajas e inconvenientes, el último bloque centrado de la pregunta 16 a la 20 está enfocado en averiguar los pros y los contras a los que se enfrentan los encuestados durante el desarrollo de la función directiva en estos centros. De las 20 preguntas, 11 son preguntas cerradas, 6 cuentan además con una opción abierta que permite a los docentes especificar en la cuestión o puntualizar cualquier concepto y 3 son de tipo escala Likert.

En cuanto a la difusión del cuestionario, el instrumento es enviado a la población objeto de estudio a través de los emails corporativos de los centros educativos de la comarca en cuestión. Estas direcciones de correo pueden consultarse en la Guía de Centros docentes

de la Generalitat Valenciana<sup>1</sup>. Tras este primer envío, posteriormente se realiza un acercamiento vía telefónica a los centros educativos para darles a conocer el proyecto e informarles de que formaban parte del estudio y animarles a la colaboración y participación en el mismo.

### 5.3. Información de la muestra

Debido a la gran importancia del fenómeno rural en esta investigación, los destinatarios del cuestionario son todos los miembros de los equipos directivos de los centros de educación públicos de infantil y primaria de la comarca del Alto Palancia. Así, los criterios de inclusión que se han aplicado para seleccionar a la población foco de estudio han sido: formar parte de un equipo directivo durante el curso escolar 2022-2023 y formar parte del equipo docente de los centros educativos públicos de la comarca del Alto Palancia.

La selección de esta zona como población de estudio se debe a que la comarca del Alto Palancia es un zona caracterizada por tener el mayor número de Centros Rurales Agrupados dentro de la provincia de Castellón -4-, como indica la Conselleria d'Educació, Cultura i Esport<sup>2</sup>. Además, ninguna población de esta comarca supera los 10.000 habitantes, siendo otro factor relevante para conocer la situación del entorno rural y de las características y situaciones a las que se enfrentan sus escuelas. Así, el total de la población asciende a 27 docentes miembros de los equipos directivos de los centros educativos de infantil y primaria de la comarca del Alto Palancia, cuya muestra final puede consultarse en el apartado de resultados.

---

<sup>1</sup> Guía de centros docentes de la Comunitat Valenciana. <https://ceice.gva.es/es/web/centros-docentes/educacion-primaria>

<sup>2</sup> Guía de centros docentes rurales agrupados de la Comunitat Valenciana. [https://ceice.gva.es/es/web/centros-docentes/c.r.a?viewUrl162653477=/abc/i\\_guiade centros/es/otrcons\\_ens3.asp](https://ceice.gva.es/es/web/centros-docentes/c.r.a?viewUrl162653477=/abc/i_guiade centros/es/otrcons_ens3.asp)

## 6. Resultados

Una vez presentado el estudio, la metodología de la investigación y el diseño de instrumento del mismo, se presenta el análisis y la interpretación de los datos obtenidos a través del cuestionario para conocer la situación de los equipos directivos en el entorno rural de la comarca del Alto Palancia.

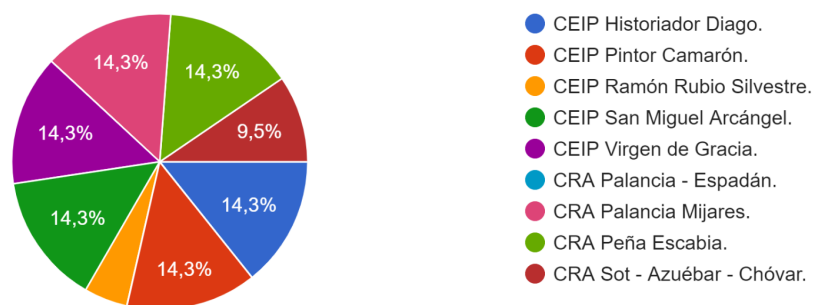
### A) Caracterización de la muestra:

En este apartado se analizan y se conocen las principales características de la población encuestada. En primer lugar, destacar que se han recogido un total de 21 respuestas. Teniendo en cuenta que la población concreta a la que va dirigida esta investigación es de 27 docentes, la muestra obtenida representa el 77,78% del total.

1. Sexo: La mayor parte de la muestra son mujeres, representando un 85,7 % del total, mientras que los hombres representan un 14,3%.
2. Edad: Como puede apreciarse en la figura 1, mayoritariamente los encuestados manifiestan estar en un rango de edad entre 40 y 50 años, siendo un 47,6% del total. Por otro lado, los participantes entre los 50 y 60 años representan un 28,6 % y los que están en la década de los 30 representan un 23,8 % del total.
3. Centro educativo. Respecto a la participación de los miembros de los equipos directivos de los centros, como muestra la figura 1, se produce una colaboración convenientemente equitativa de los diferentes centros situados en la comarca, destacando sin embargo la no intervención del CRA Palancia-Espadán en el estudio.

**Figura 1**

*Centros educativos de la comarca del Alto Palancia*



4. Cargo que desempeña: Los encuestados con mayor participación en el cuestionario ostentan el cargo de directora con un total de 8 participantes de la muestra, como se manifiesta en la figura 2.

**Figura 2**

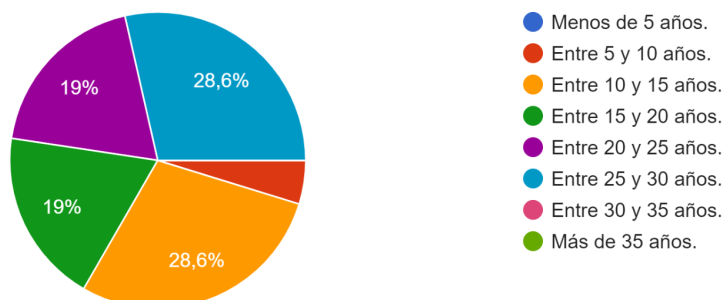
*Cargo que desempeña la población encuestada*



5. Experiencia como docente: Los resultados obtenidos muestran que mayoritariamente los participantes que ostentan cargos directivos poseen una experiencia entre 10 y 15 años y 25 y 30 años. En la figura 3 puede observarse también un predominio en los rangos entre los 15 y los 25 años.

**Figura 3**

*Experiencia de los docentes encuestados*

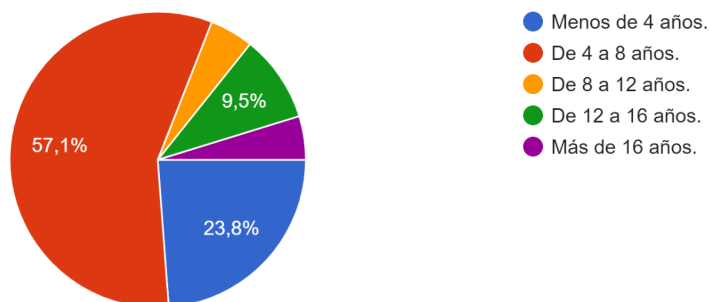


6. Tipo de funcionario: El 100% de la muestra afirma que es funcionario de carrera.

7. Experiencia en cargo directivo: El 57,1% de la muestra corresponde a profesores que llevan entre 4 y 8 años de experiencia en el equipo directivo. En la misma línea, en la figura 4 pueden observarse los intervalos de experiencia en equipos directivos de la totalidad de la muestra.

**Figura 4**

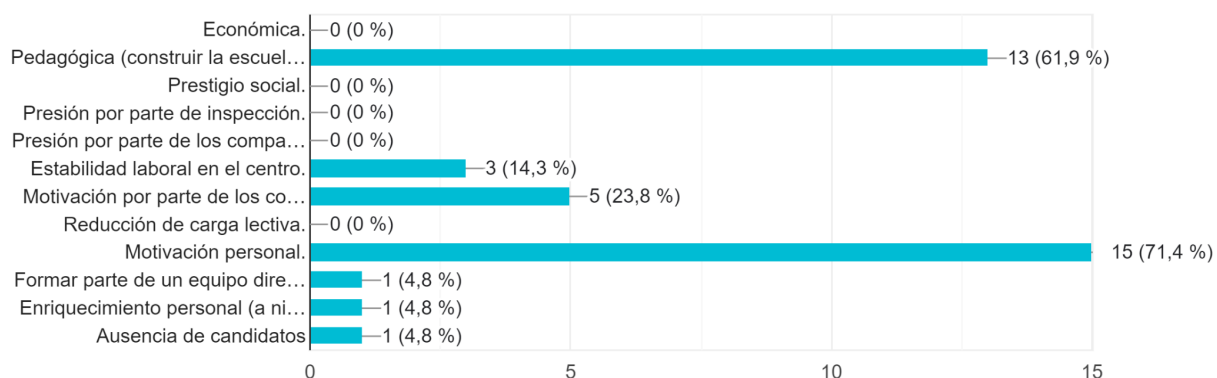
*Experiencia en el cargo directivo*



8. Motivaciones o razones de acceso al cargo: En la figura 5 se especifican los motivos de acceso al cargo directivo, destacando principalmente dos, los cuales son: de motivación personal y razón pedagógica -construir la escuela que querían-.

**Figura 5**

*Motivaciones o razones principales de acceso al cargo de equipo directivo.*



B) Formación y funciones del equipo directivo:

9. Formación cursada: 17 de los encuestados, los cuales representan un 81% del total, sí que han realizado alguna formación para acceder al cargo, frente a 4 de los participantes que asegura no haber realizado ninguna formación, que representan el restante 19%.

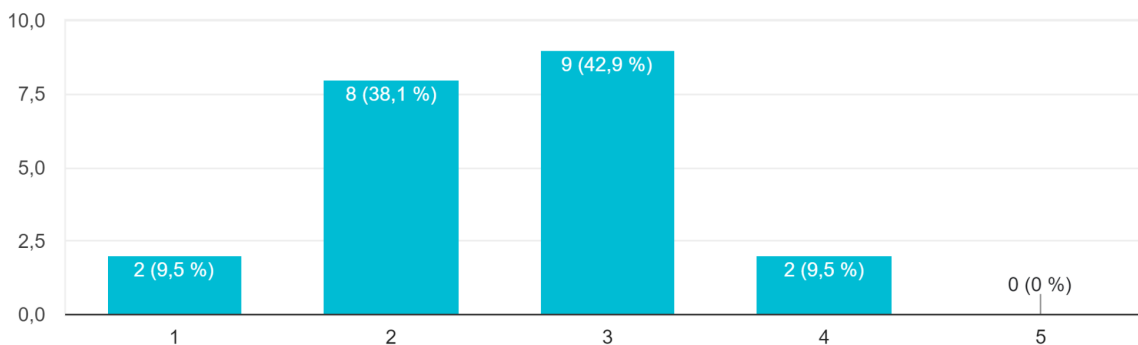
10. Tipo de formación realizada: La tendencia señala que, la mayoría de los encuestados -16- han realizado un curso de formación ofertado por la Conselleria de Educación, aunque una minoría afirma haberse formado a través de otra administración educativa. Cabe destacar que dos de los encuestados señalan haber recibido ayuda y formación por parte de sus compañeros/as del equipo directivo.

11. Formación adecuada para realizar sus funciones: La mayoría de la población encuestada considera que están adecuadamente formados para el desempeño de

su cargo. Es importante señalar también que parte de la muestra afirma estar poco formada para el desempeño de su cargo, como se puede observar en la figura 6.

**Figura 6**

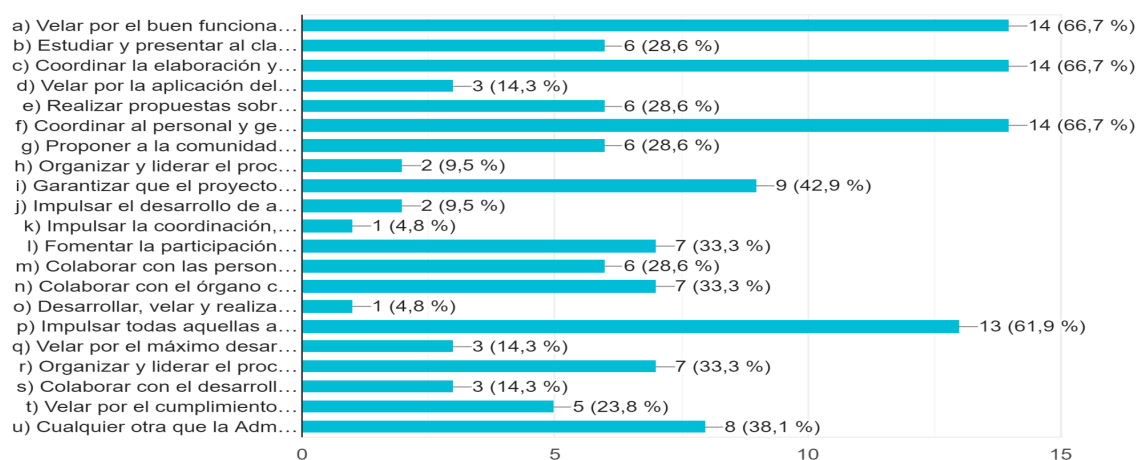
*Valoración de su formación recibida para desempeñar el cargo.*



12. Mayor dedicación a las funciones del Decreto 253/2019. Respecto a las funciones de los equipos directivos a las que dedican más tiempo, los participantes seleccionan mayoritariamente las siguientes: A) Velar por el buen funcionamiento del centro docente público, por la coordinación de los programas de enseñanza y aprendizaje y el desarrollo de la práctica docente; C) Coordinar la elaboración y las propuestas de actualización de los distintos proyectos del centro, las normas de organización y funcionamiento y los planes de actuación, teniendo en cuenta las propuestas del consejo escolar y el claustro de profesorado; F) Coordinar al personal y gestionar los recursos del centro; y P) Impulsar todas aquellas acciones necesarias para la puesta en marcha del curso y el funcionamiento diario del centro, y asegurar el cumplimiento del calendario escolar, entre otras, como detalla la figura 7.

**Figura 7**

*Funciones del decreto 253/2019 a las que dedican más tiempo.*

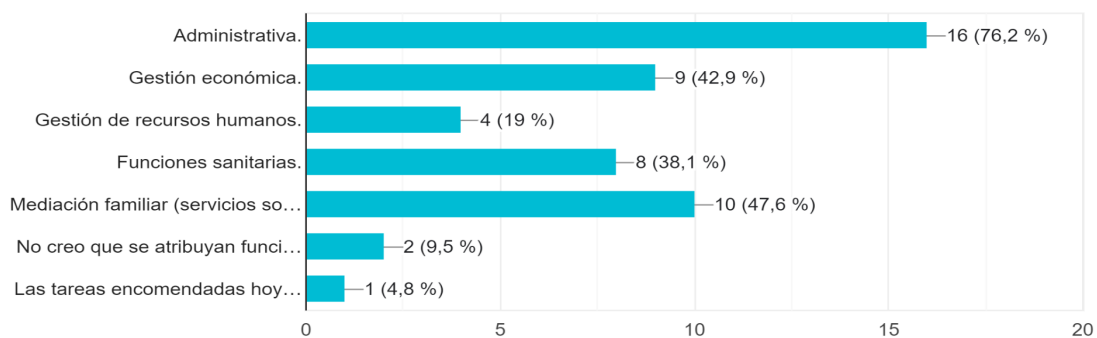




13. Dedicación horaria para llevar a cabo sus funciones. Una gran mayoría de la muestra, la cual representa el 76,2%, afirma que necesitan más horas para desempeñar sus funciones como equipo directivo, frente al resto que asegura no necesitar más tiempo del que dispone.
14. Remuneración económica del cargo. La gran mayoría, el 95,2 % defiende que el cargo que desempeña no está bien remunerado económicamente, teniendo en cuenta las funciones que se le atribuyen y realizan.
15. Otras funciones atribuidas. En cuanto a las funciones que se atribuyen al equipo directivo y pertenecen a otro ámbito, la función administrativa destaca entre las demás, las cuales quedan detalladas en la figura 8.

### Figura 8

*Funciones atribuidas de otro ámbito.*

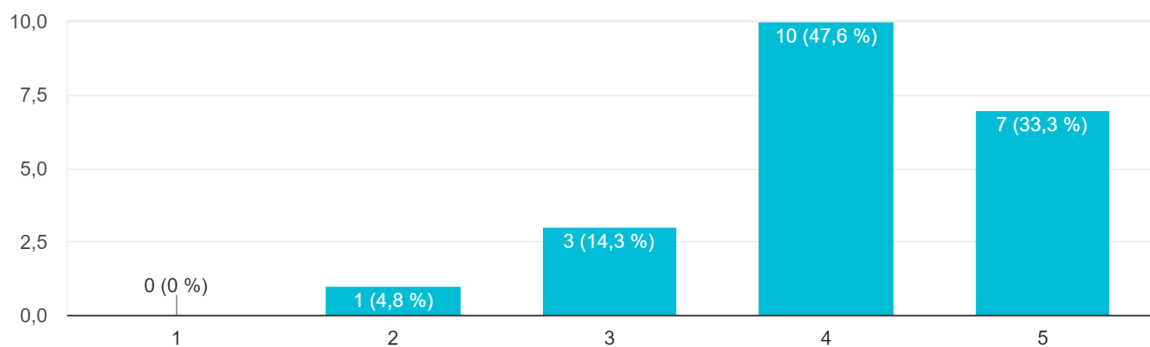


### C) Ventajas y dificultades que se encuentra el equipo directivo

16. Relación del equipo directivo con otras instituciones o asociaciones locales. En la figura 9 puede observarse las valoraciones del equipo directivo a las instituciones locales, calificando un 47,8 % de la muestra esta relación como satisfactoria. El resto de respuestas se distribuyen entre insatisfactoria -2-, normal -3- y muy satisfactoria -5-.

### Figura 9

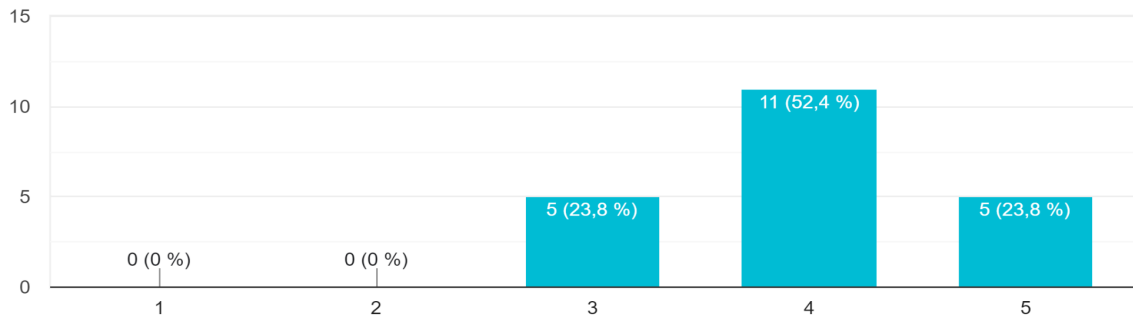
*Valoración del equipo directivo con instituciones o asociaciones locales*



17. Relación del equipo directivo con otros equipos directivos de la comarca. Más de la mitad de la muestra, en la figura 10, califican que la relación con los otros equipos directivos de la comarca es satisfactoria.

**Figura 10**

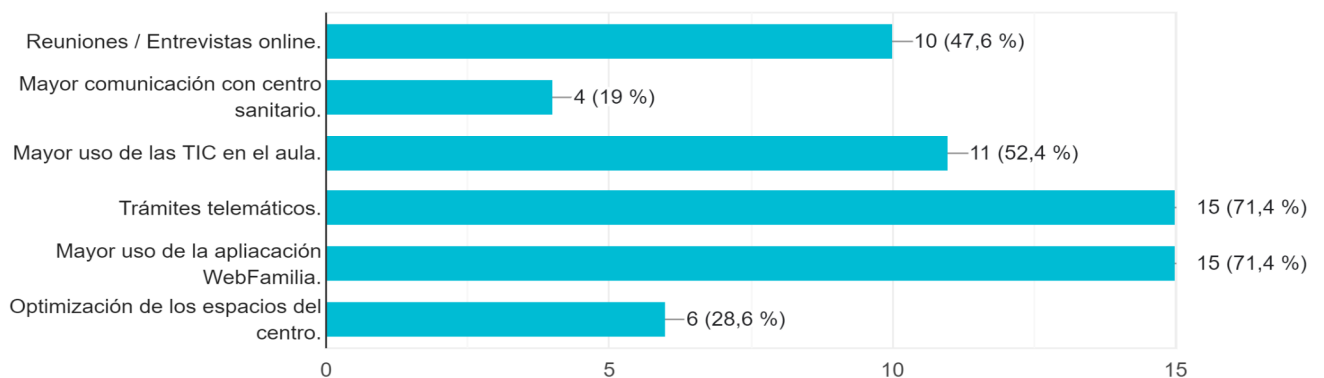
*Valoración del equipo directivo con otros equipos directivos de la comarca.*



18. Aspectos que tras la pandemia hayan cambiado. Los trámites telemáticos y un mayor uso de la WebFamilia son los aspectos que más han cambiado tras la pandemia y post pandemia del COVID-19 según los resultados obtenidos, como muestra la figura 11.

**Figura 11**

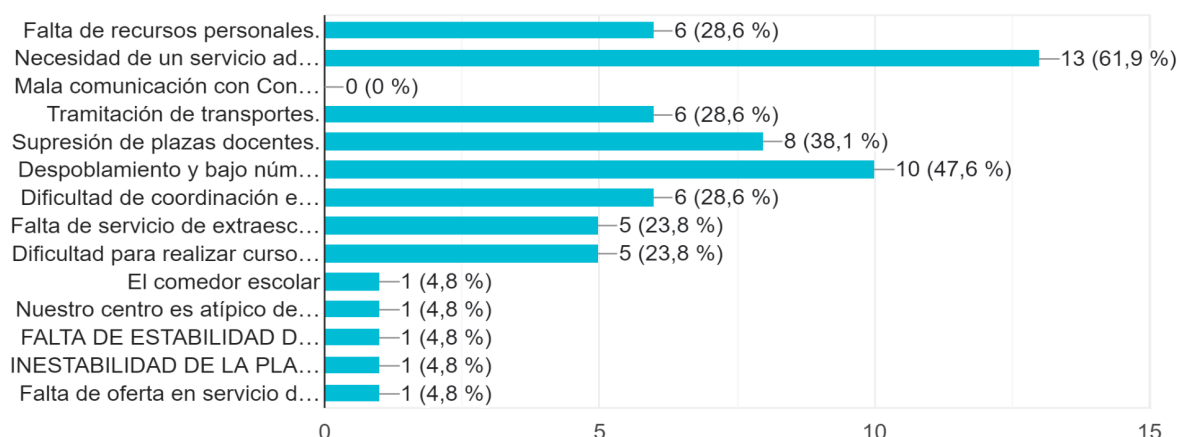
*Aspectos principales que han cambiado tras la pandemia*



19. Dificultades del equipo directivo en entorno rural. En la figura 12 se observan las tres principales dificultades a las que se enfrenta el equipo directivo debido a su localización, las cuales son: la necesidad de un servicio administrativo por exceso de burocracia, despoblamiento y bajo número de alumnado y supresión de plazas docentes.

**Figura 12**

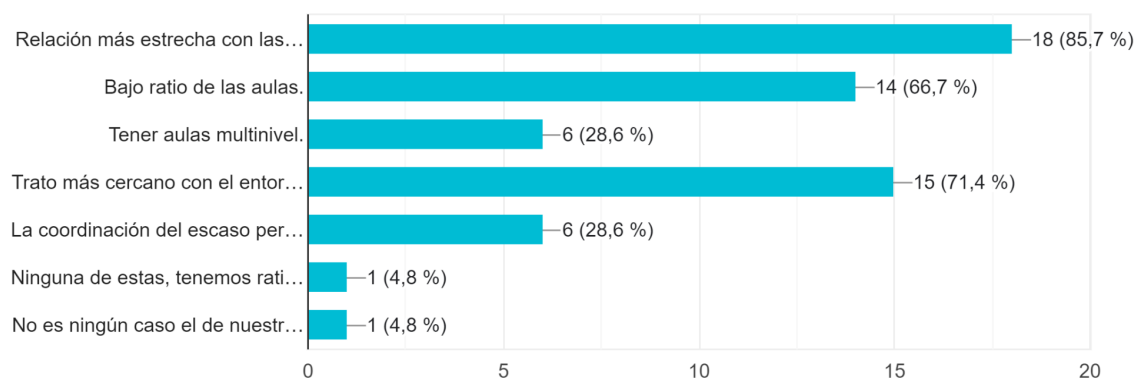
*Dificultades principales del equipo directivo en el entorno rural.*



20. Ventajas del equipo directivo en entorno rural. Finalmente, los encuestados subrayan que la principal ventaja que disfrutaban estos equipos directivos es el poder mantener una relación más estrecha con las instituciones o asociaciones locales, como se expone en la figura 13.

**Figura 13**

*Ventajas principales del equipo directivo en el entorno rural.*



## 7. Discusión y conclusiones

Con este trabajo se ha pretendido hacer un estudio orientado a la investigación educativa, con el objetivo principal de conocer la situación de los equipos directivos del entorno rural de la comarca del Alto Palancia. Una vez se recopilan y analizan los datos del estudio se pretende discutir y destacar los resultados más relevantes contrastando los mismos con la literatura científica. Además, se procede a comprobar si las hipótesis planteadas al principio del estudio se corroboran y si se consiguen los objetivos propuestos.

En primer lugar, destaca el número de mujeres maestras que forman parte de los equipos directivos, lo cual parece razonable pues esta predominancia coincide con las cifras propiciadas por el ministerio de educación y formación profesional en el curso 2020-2021 en su apartado de igualdad<sup>3</sup>. En este documento se señala que las mujeres conforman el 67,2% del profesorado, llegando al 72,4% en las enseñanzas no universitarias. Así, según los datos recogidos en este estudio se puede observar la relevancia del papel de la mujer como maestra y miembro del equipo directivo en las escuelas del Alto Palancia superando la media, con un 85,7% del total de la muestra.

Asimismo, los resultados muestran la necesidad de un servicio administrativo en las escuelas rurales con estas características para facilitar a los equipos directivos la realización de las funciones correspondientes a su cargo. En esta misma línea, Castillo-Ortiz (2005) asegura que los procesos administrativos son procedimientos que tienen que ir complementados y acompañados por la entidad responsable, para que cada tarea administrativa genere un ambiente que facilite la participación coordinada de toda la comunidad educativa. Por otro lado y coincidiendo con la idea de Bustos (2009), las cifras obtenidas en este estudio corroboran la tendencia de que el profesorado de las escuelas rurales no es estable y normalmente está de paso, repercutiendo esta falta de continuidad en la estabilidad del centro educativo, perjudicando así en el desarrollo de proyectos y dificultando el establecimiento de metas de larga duración en estas escuelas rurales.

Respecto a la relación de la escuela con las instituciones y asociaciones locales y las relaciones escuela-familia, los participantes subrayan el trato cercano característico de estas zonas rurales, coincidiendo con Sauras (2000), el cual afirma que la relación de la escuela con el alumnado y las familias en estos entornos es más fluida y sencilla, llegando a

---

<sup>3</sup> Porcentaje y distribución del profesorado por sexo y tipo de enseñanza. Curso 2020-2021. <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:9841ea8c-3bd5-4bbe-b00a-e5819ab55574/tipoensenanza.pdf>

ser enriquecedora para el desarrollo del trabajo y de las actividades diarias que se realizan en el centro educativo.

Sin embargo, este mismo autor no coincide con la idea de que el bajo número de alumnos y la ratio en el aula sea una ventaja, como afirman los participantes de este estudio, pues Sauras (2000) pone de manifiesto que aunque el alumnado sea reducido, el profesorado es insuficiente para atender las necesidades que plantea la educación en estas localizaciones. En este mismo sentido, además afirma que el profesorado que ejerce en la escuela rural no ha sido preparado para trabajar con grupos multinivel y no es capaz de utilizar materiales didácticos adecuados a la edad de cada uno.

Para concluir, en cuanto a las hipótesis de estudio, la hipótesis 1 y 2 quedan corroboradas, pues los participantes señalan falta de medios y recursos, y por tanto afirman poseer dificultades para una gestión adecuada de sus centros. Del mismo modo, los encuestados subrayan una buena comunicación con las instituciones locales y los centros cercanos, confirmando la hipótesis 3.

Asimismo, analizando la consecución de los objetivos propuestos por esta investigación, el objetivo 1 se consigue tras la creación del instrumento y envío a la población protagonista del mismo, conociendo desde su punto de vista como profesionales la situación actual de los centros rurales en esta comarca. En relación con el objetivo 2, comprender y analizar las principales dificultades de los equipos directivos, las respuestas de los participantes han permitido conocer las problemáticas más frecuentes a las que se enfrentan.

Por último, el logro del objetivo 3, centrado en entender y examinar las principales ventajas de los equipos directivos de la comarca, es posible gracias a las preguntas del cuestionario, las cuales permiten conocer que los participantes encuentran ventajosa la relación estrecha que tienen con las distintas asociaciones e instituciones locales y el trato más cercano que tienen con el entorno, las familias y el alumnado.

Por lo que respecta a las limitaciones de este estudio, cabe señalar que va dirigido a una población muy concreta, por lo que los resultados expuestos por la muestra obtenida deben ser tomados con cautela, teniendo en cuenta la casuística de la zona de estudio. De esta forma, en cuanto a futuras líneas de investigación se propone ampliar el mismo tipo de investigación a otras zonas rurales, aumentando así la población de estudio, con el objetivo de conocer si la situación de los equipos directivos en otras zonas a nivel autonómico y nacional coincide con la obtenida. De este modo, se podrán contrastar los resultados con

los de este estudio, permitiendo dar visibilidad a las situaciones educativas concretas en este tipo de entornos rurales.

## 8. Bibliografía y Webgrafía

- Álvarez, E. C. (2000). *La escuela rural: pasado, presente y perspectivas de futuro*. Oikos-Tau.
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. y Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. *Organización y Gestión Educativa*, 18, 15-20.
- Boix, R. (2004). *La escuela rural: funcionamiento y necesidades*. WK Educación.
- Bustos, A. (2009). La escuela rural española ante un contexto en transformación. *Revista de educación*, 350, 449-461.
- Camarero, L. (1991). Tendencias recientes y evolución de la población rural en España. *Política y sociedad*, 8, 13-24.
- Castillo-Ortiz, A. (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, 20, 1-9.
- Decreto 253/2019 del Consell. Por el cual se regula la organización y el funcionamiento de los centros públicos que imparten enseñanzas de Educación Infantil o de Educación Primaria. 29 de noviembre de 2019. D.O. No. 8689.
- García-Garnica, M. y Caballero, K. (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23(2), 84-106.
- Gallardo, M. (2011). La escuela de contexto rural: ¿de la diferencia a la desigualdad? *Revista Iberoamericana de Educación*, 55(5), 1-10.
- Ibáñez, M. L. A. y Esteban, J. L. C. (2014). ¿Hacia dónde camina la escuela rural? *Revista digital de FEAE-Aragón sobre organización y gestión educativa*, (11), 17-20.
- Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Boletín Oficial del Estado, 340.
- Melo, A. (2000). Educación y formación para el desarrollo rural. *Revista de educación*, 322, 89-99.
- Sauras, P. (2000). Escuelas rurales. *Revista de Educación*, (322), 29-44.
- St-Vincent, L. A., Moliner Garcia, O. y Ramel, S. (2017). Problèmes éthiques en contexte d'intégration scolaire au Canada, en Espagne et en Suisse: la place donnée à l'élève. *Enseignement et Recherche en Administration de l'Éducation*, 1(1), 83-103.

## 9. Anexos

### ANEXO 1. Cuestionario para el equipo directivo

#### Situación de los equipos directivos en el entorno rural de la comarca del Alto Palancia.

Hola, soy Martín Mañero, estudiante de Magisterio Infantil en la Universitat Jaume I y este cuestionario forma parte de mi Trabajo Final de Grado, el cual pretende conocer la situación actual y las problemáticas a las que se enfrentan los equipos directivos en entornos rurales dentro de la comarca del Alto Palancia.

Agradezco de antemano su participación en este cuestionario que le llevará pocos minutos. Las respuestas serán utilizadas para el estudio del caso y serán tratadas respetando la confidencialidad de los datos.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Sexo: \*

- Mujer.
- Hombre.

2. Edad: \*

- Entre 20 y 30.
- Entre 30 y 40.
- Entre 40 y 50.
- Entre 50 y 60.
- Más de 60.

3. Centro Educativo: \*

- CEIP Historiador Diago.
- CEIP Pintor Camarón.
- CEIP Ramón Rubio Silvestre.
- CEIP San Miguel Arcángel.
- CEIP Virgen de Gracia.
- CRA Palancia - Espadán.
- CRA Palancia Mijares.



- CRA Peña Escabia.
- CRA Sot - Azuébar - Chóvar.

4. Cargo que desempeña: \*

- Director/a.
- Jefe/a de estudios.
- Secretario/a.

5. Experiencia como docente: \*

- Menos de 5 años.
- Entre 5 y 10 años.
- Entre 10 y 15 años.
- Entre 15 y 20 años.
- Entre 20 y 25 años.
- Entre 25 y 30 años.
- Entre 30 y 35 años.
- Más de 35 años.

6. Tipo de funcionario/a: \*

- Funcionario/a de carrera.
- Funcionario/a interino/a.

7. Experiencia como cargo en el equipo directivo: \*

- Menos de 4 años.
- De 4 a 8 años.
- De 8 a 12 años.
- De 12 a 16 años.
- Más de 16 años.

8. ¿Cuáles han sido las motivaciones o razones principales de acceso al cargo? \*

Marque las que considere:

- Económica.
- Pedagógica (construir la escuela que querías).
- Prestigio social.
- Presión por parte de inspección.
- Presión por parte de los compañeros/as.
- Estabilidad laboral en el centro.
- Motivación por parte de los compañeros/as.
- Reducción de carga lectiva.
- Motivación personal.
- Otros: \_\_\_\_\_

9. ¿Ha realizado alguna formación para el desempeño de su cargo? \*

- Sí.
- No

10. Selecciona las formaciones que hayan realizado: \*

- Curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva ofertado por la Conselleria de Educación.
- Curso de formación ofertado por otra administración educativa. Curso de formación para equipos directivos en una universidad.
- Máster en dirección de centros docentes.
- Postgrado en dirección de centros docentes.
- No he hecho ninguna formación.
- Otros: \_\_\_\_\_

11. ¿Cree que ha recibido la formación adecuada para realizar las funciones de su cargo?\*

Conteste siendo 1 casi nada, 2 poco, 3 adecuado, 4 bastante y 5 completamente formado.

Casi nada.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Completamente formado.

12. Según las funciones del equipo directivo que marca el Decreto 253/2019 ¿a cuáles les dedica más tiempo?\*

Seleccione 4.

- Velar por el buen funcionamiento del centro docente público, por la coordinación de los programas de enseñanza y aprendizaje y el desarrollo de la práctica docente.
- Estudiar y presentar al claustro de profesorado y al consejo escolar las propuestas para facilitar y fomentar la participación de toda la comunidad educativa.
- Coordinar la elaboración y las propuestas de actualización de los distintos proyectos del centro, las normas de organización y funcionamiento y los planes de actuación, teniendo en cuenta las propuestas del consejo escolar y el claustro de profesorado.
- Velar por la aplicación del proyecto lingüístico de centro.
- Realizar propuestas sobre las necesidades de personal del centro, materiales y de infraestructura.
- Coordinar al personal y gestionar los recursos del centro.
- Proponer a la comunidad educativa actuaciones que garanticen la inclusión de todo el alumnado.
- Organizar y liderar el proceso de evaluación y análisis de los factores del contexto que facilitan o dificultan la inclusión y eliminar las barreras identificadas.
- Garantizar que el proyecto educativo del centro, la programación general anual, las prácticas educativas y todas las actuaciones tengan en cuenta las líneas generales de actuación indicadas en el Decreto 114/2018, considerando la idiosincrasia de cada centro.
- Impulsar el desarrollo de actuaciones para la igualdad entre mujeres y hombres siguiendo las directrices del Plan de directos de coeducación y de los planes de igualdad de la Generalitat que sean aplicables.
- Impulsar la coordinación, a través de los órganos competentes, del seguimiento de las prácticas del alumnado que curse estudios conducentes a títulos de grado o postgrado correspondientes a las enseñanzas universitarias.
- Fomentar la participación del centro en proyectos europeos, de investigación e innovación y desarrollo de la calidad y equidad educativa, en proyectos de formación y perfeccionamiento de la acción docente del profesorado, y en el uso integrado de las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza.
- Colaborar con las personas responsables de la coordinación de los programas y servicios y proporcionar los medios y recursos necesarios para conseguir los objetivos propuestos.
- Colaborar con el órgano competente en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones para la implantación de las TIC y fomentar el uso integrado de éstas.

- Desarrollar, velar y realizar el seguimiento del proyecto de dirección a través de un plan de evaluación y mejora de este durante el período que esté en vigencia.
- Impulsar todas aquellas acciones necesarias para la puesta en marcha del curso y el funcionamiento diario del centro, y asegurar el cumplimiento del calendario escolar.
- Velar por el máximo desarrollo de las capacidades del alumnado, favoreciendo su participación y propiciando la disminución del absentismo escolar.
- Organizar y liderar el proceso de análisis de las mejoras necesarias para conseguir la inclusión con la colaboración del equipo docente, familias, alumnado y los servicios especializados de orientación del personal de apoyo.
- Colaborar con el desarrollo de las evaluaciones que determine la Consellería competente en materia de educación.
- Velar por el cumplimiento de la normativa en materia de protección de datos y de prevención de riesgos laborales.
- Cualquier otra que la Administración educativa determine en su ámbito de competencias.

13. ¿Considera que necesita más horas para desempeñar sus funciones del equipo directivo? \*

Sí.

No.

14. ¿Considera que está bien remunerado el cargo para las funciones que se realizan? \*

Sí.

No.

15. ¿Considera que se le atribuyen funciones que pertenecen a otro ámbito? \*

Seleccione las que considere:

- Administrativa.
- Gestión económica.
- Gestión de recursos humanos.
- Funciones sanitarias.
- Mediación familiar (servicios sociales).
- No creo que se atribuyan funciones que pertenecen a otro ámbito.
- Otros: \_\_\_\_\_

16. Según su experiencia, ¿cómo es la relación del equipo directivo con las distintas instituciones o asociaciones locales (ayuntamientos, mancomunidad, asociaciones deportivas, escuelas de música, centro de salud...)?\*

Siendo 1 muy insatisfactoria, 2 insatisfactoria, 3 normal, 4 satisfactoria, 5 muy satisfactoria.

Muy insatisfactoria.

1	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>

Muy satisfactoria.

17. ¿Cómo considera la relación del equipo directivo con otros centros o equipos directivos de la comarca?\*

Siendo 1 muy insatisfactoria, 2 insatisfactoria, 3 normal, 4 satisfactoria, 5 muy satisfactoria.

Muy insatisfactoria.

1	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>
4	<input type="radio"/>
5	<input type="radio"/>

Muy satisfactoria.

18. Desde su perspectiva como miembro del equipo directivo, seleccione los aspectos que tras la pandemia y postpandemia hayan cambiado.\*

- Reuniones / Entrevistas online.
- Mayor comunicación con el centro sanitario.
- Mayor uso de las TIC en el aula.
- Trámites telemáticos.
- Mayor uso de la aplicación WebFamilia.
- Optimización de los espacios del centro.
- Otros: \_\_\_\_\_

19. ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrenta un equipo directivo al estar en un entorno rural?\*

- Falta de recursos personales.
- Necesidad de un servicio administrativo por exceso de burocracia.
- Mala comunicación con Conselleria o inspección.
- Tramitación de transportes.
- Supresión de plazas docentes.

- Despoblamiento y bajo número de alumnado.
- Dificultad de coordinación en el claustro por dispersión.
- Falta de servicio de extraescolares.
- Dificultad para realizar cursos de formación por estar situado en una zona rural.
- Otros: \_\_\_\_\_

20. ¿Cuáles considera que son las principales ventajas de los equipos directivos en entornos rurales?\*

- Relación más estrecha con las instituciones o asociaciones locales.
- Bajo ratio de las aulas.
- Tener aulas multinivel.
- Trato más cercano con el entorno, familias y alumnado.
- La coordinación del escaso personal educativo es más fluida.
- Otros:

Muchas gracias por su colaboración.