



Una escala de medición para evaluar el funcionamiento del equipo directivo

La conformación de equipos de trabajo es algo complejo. Aún más difícil es poder autoevaluar y mejorar el funcionamiento del equipo directivo. De acuerdo a la investigación realizada por Ahumada, Montecinos y Sisto (2008) los procesos de autoevaluación pueden potenciar una cultura evaluativa y una trayectoria de mejora sostenida, siempre y cuando el equipo directivo perciba la instancia de evaluación como parte de un

proceso mayor sostenido en la reflexión y participación de los docentes. Los resultados revelaron que la mayoría de los directivos consideran la autoevaluación y mejora de sus propias prácticas en equipo como parte de una actividad administrativa. De allí que hayan identificado cuatro factores que inciden y explican conjuntamente el funcionamiento del equipo directivo:



El primer factor está asociado a la confianza. Es clave para poder entablar mejores y más productivas relaciones interpersonales. Un equipo que no confía en sus miembros difícilmente podrá alcanzar los objetivos propuestos.

El segundo factor que permite evaluar el funcionamiento del equipo directivo es relativo al sentido. Éste ayuda a entender el rol del equipo directivo en la implementación de tareas a realizar, es decir, para qué hacemos lo que estamos haciendo.

El tercer factor, denominado ineficacia, es característico de equipos directivos que tienen dificultades para priorizar sus actividades y mantener una línea coherente con el PEI.

El último factor encontrado se desprende de la eficiencia y eficacia colectiva. Esto hace referencia a competencias técnicas de los miembros del equipo y también competencias relacionales.

A continuación presentamos un instrumento que permite evaluar el funcionamiento de los equipos directivos al interior de los establecimientos escolares. Esto apunta

a la frecuencia con que se realizan o no las distintas actividades. El formato de respuestas es tipo Likert, con cuatro alternativas: (a) nunca o casi nunca; (b) a veces; (c) muchas veces; (d) siempre o casi siempre. Es importante que tú decidas junto a tu equipo quiénes y por qué deben completar el instrumento.

Una vez que lo apliques, identifica las tres áreas más descendidas (casi nunca o nunca). Junto a tu equipo, organicen una reunión para buscar posibles hipótesis que expliquen el porqué de las tres áreas descendidas. A partir de lo anterior, es necesario identificar y situar las áreas descendidas en uno de los factores clave del funcionamiento de los equipos directivos (confianza, sentido, eficacia, ineficiencia). Esto permitirá focalizar las áreas de mejora dentro del equipo directivo.

Considerando los resultados, junto a tu equipo directivo determina qué se puede hacer para mejorar los aspectos más descendidos. De manera concreta, acuerden en conjunto 3 acciones para abordar las áreas descendidas en un plazo de un semestre para luego ser evaluadas nuevamente en los 6 meses siguientes.



Ítem	Nunca o casi nunca	A veces	Muchas veces	Siempre o casi siempre
En este equipo las personas están muy a gusto de trabajar juntas				
Se aprende de los errores cometidos				
Los miembros de este equipo se apoyan mutuamente con fuerza				
Cada uno tiene una gran satisfacción por el trabajo que realiza				
Los miembros comunican todo lo que piensan, aún en momentos difíciles				
Al hacer una crítica se tiene cuidado de no herir al otro				
Hay un clima de escucha en el equipo directivo				
Los miembros del equipo son honestos y veraces				
Cada miembro es capaz de dar la cara por el otro				
Existe buena voluntad para compartir y escuchar libremente las ideas				
Existe capacidad para manejar situaciones difíciles				
Se utilizan conocimientos y habilidades técnicas para llevar a cabo la gestión				
Los miembros se sienten identificados con el equipo				
El equipo sabe conseguir recursos escasos y valiosos				
Las acciones relevantes del equipo han sido planificadas				
El equipo se ve sobrepasado por un exceso de exigencias externas				
El equipo se dedica a resolver problemas emergentes				
Los miembros del equipo tienen claridad en las metas y objetivos				
Hay coordinación y delegación en la realización de las tareas				
Los miembros del equipo realizan las tareas con eficacia				
Los miembros del equipo utilizan eficientemente los recursos				
Los miembros del equipo logran los objetivos propuestos				
En las reuniones se evalúan y mejoran las formas de hacer las cosas				
El equipo desarrolla nuevas ideas que ponen en práctica				
El equipo conversa en torno a la visión de futuro y la forma de alcanzarla				

Extraído de Ahumada, Montecinos y Sisto (2008).

Ahumada, Montecinos y Sisto. (2008). Desarrollo y validación de una escala para evaluar el funcionamiento del equipo directivo de los centros educativos. *Revista interamericana de Psicología*, 42(2), 228-235.



**LIDERES
EDUCATIVOS**
Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar