



LOS EQUIPOS DIRECTIVOS EN PERSPECTIVA DE GÉNERO: UN ANÁLISIS DE LAS ESCUELAS DE PRIMARIA EN CATALUNYA

Lorena Varo Pérez* 

Universitat Autònoma de Barcelona
lorena.varoperez@gmail.com

Cecilia Inés Suárez-Rivarola 

Universitat Autònoma de Barcelona
CeciliaInes.Suarez@uab.cat

Carme Armengol-Asparó 

Universitat Autònoma de Barcelona
Carme.Armengol@uab.cat

RESUMEN: La literatura internacional destaca la importancia de enfocar los estudios de liderazgo desde una perspectiva de género con la finalidad de mitigar los sesgos de género que aún persisten. La evidencia señala que, a pesar de que la profesión docente es ocupada en su mayoría por mujeres, estas se encuentran infrarrepresentadas en los cargos directivos. En este contexto, el objetivo de esta investigación es analizar, desde una perspectiva de género, la composición de los equipos directivos en las escuelas de primaria de Catalunya. La finalidad es identificar si existen rasgos diferenciales asociados al género en el ejercicio de la función directiva y cómo estos pueden influir en el liderazgo. Para ello, se ha llevado a cabo un estudio cuantitativo a través de un cuestionario elaborado *ad hoc*, que analiza las funciones de los equipos directivos de acuerdo con unas variables sociodemográficas (cargo, antigüedad en el cargo, formación, titularidad y etapa), en clave de perspectiva comparada de género. La muestra (n=362), no probabilística de tipo estratificada, corresponde al 77.01% mujeres y 22.65% hombres. Sin embargo, los resultados obtenidos resaltan una infrarrepresentación de las mujeres en el rol de la dirección, con un 66.9% frente al 82.7% de los hombres para la misma posición. También se han hallado diferencias de género en la antigüedad en el cargo, la formación, la titularidad y la etapa educativa. Estos hallazgos subrayan la

importancia de seguir aportando evidencias en perspectiva de género en la dirección educativa, promoviendo un enfoque inclusivo que impulse una mayor presencia de mujeres en roles de liderazgo.

Palabras clave: dirección escolar, liderazgo, perspectiva de género, equipo directivo.

MANAGEMENT TEAMS FROM A GENDER PERSPECTIVE: AN ANALYSIS OF PRIMARY SCHOOLS IN CATALONIA

ABSTRACT: The international literature highlights the importance of studying leadership from a gender perspective to prevent representational biases. Evidence shows that, although the teaching profession is predominantly occupied by women, they remain underrepresented in leadership positions. In this context, the objective of this research is to analyze, from a gender perspective, the composition of leadership teams in primary schools in Catalonia. The aim is to identify whether there are gender-associated differences in the exercise of leadership roles and how these may influence leadership. For this purpose, a quantitative study was conducted using an ad hoc questionnaire that analyzes leadership teams according to sociodemographic variables (position, tenure, training, type of institution, and educational level) within a comparative gender framework. The sample (n=362), a non-probabilistic stratified type, comprises 77.01% women and 22.65% men. However, the results obtained highlight an underrepresentation of women in leadership roles, with 66.9% compared to 82.7% of men in the same position. Gender differences were also found in terms of seniority, training, institutional ownership, and educational level. These findings highlight the importance of continuing to provide evidence from a gender perspective in educational leadership, promoting an inclusive approach that supports a greater presence of women in leadership roles.

Keywords: School management, leadership, gender perspective, work teams.

Recibido: 11/11/2024

Aceptado: 01/02/2025

EXTENDED ABSTRACT

The study, titled "Management Teams from a Gender Perspective: An Analysis of Primary Schools in Catalonia," explores the persistent issue of gender inequality in educational leadership. Although the teaching profession is predominantly occupied by women, they remain underrepresented in leadership positions such as school principals, a phenomenon reflecting structural inequalities deeply embedded in both professional and societal frameworks. This study seeks to address these disparities by analyzing the composition of leadership teams in primary schools in Catalonia, with a specific focus on identifying gender-based differences in role allocation, tenure, professional development, and

institutional characteristics. The investigation emphasizes the importance of incorporating a gender perspective to understand how these factors influence the opportunities and constraints that shape leadership roles for both men and women.

The objectives of the study are twofold. First, it aims to determine whether women and men occupy different positions within leadership teams and whether this distribution reflects systemic patterns of underrepresentation. Second, it seeks to examine how professional development, tenure, and institutional type may affect gender differences in leadership. These objectives are critical in understanding the extent to which structural barriers—such as unequal access to training or the burden of domestic responsibilities—contribute to the limited representation of women in higher leadership roles. By addressing these objectives, the study provides a basis for developing policies aimed at fostering gender equity within the educational system.

To achieve these objectives, the research employs a quantitative approach, designed to gather and analyze data on the composition of leadership teams. A custom-designed questionnaire was used as the primary data collection instrument. This questionnaire, validated through expert consultation, included questions on sociodemographic variables such as position within the leadership team, tenure in the role, training received, and the type of institution (public or private). The instrument demonstrated high reliability, with a Cronbach's alpha of 0.904, indicating strong internal consistency. Data collection was conducted through an online survey platform, with three reminders sent to potential respondents over a period of three months. The final sample consisted of 362 participants, including principals, academic coordinators, and secretaries, with 77.01% of respondents identifying as women and 22.65% as men.

Data analysis was performed using SPSS software, with both descriptive and inferential statistics employed to explore patterns and relationships between gender and leadership roles. The results reveal significant disparities in leadership representation. Although women constitute the majority of the teaching workforce, men are disproportionately represented in higher leadership positions, particularly in the role of principal. Specifically, 82.7% of male respondents occupied the role of principal, compared to only 66.9% of female respondents in the same role. This pattern suggests that men are more likely to attain and retain leadership positions with greater authority and autonomy, while women are more frequently allocated to roles such as academic coordinators or secretaries, which may offer less decision-making power.

In terms of tenure, the findings indicate that men are more likely to have long-term experience in leadership roles. Approximately 30% of male respondents reported having over a decade of experience in their positions, compared to 18.6% of female respondents. Conversely, a higher proportion of women (42.1%) reported tenure of one to four years, suggesting that women either face greater challenges in maintaining long-term leadership roles or that they may be less likely to pursue these roles for extended periods due to external constraints. These results align with prior research indicating that women often face barriers related to work-life balance, family responsibilities, and limited access to professional networks, all of which can hinder their career progression.

The analysis also highlights notable differences in access to and participation in professional development opportunities. Although women were more likely to participate

in short-term training programs (e.g., courses of fewer than 60 hours), men showed higher participation rates in advanced training programs, such as master's degrees and postgraduate certificates. Interestingly, a substantial proportion of men (35.8%) reported not having received any formal training for their leadership roles, compared to 27.1% of women. This discrepancy suggests that men may have greater informal access to leadership opportunities, possibly through mentorship or organizational networks, while women rely more heavily on formal qualifications to advance in their careers.

Institutional ownership and educational stage were also examined as factors influencing gender representation in leadership. The study found that gender disparities were more pronounced in privately-owned or semi-private institutions. While women were the majority in public schools, their representation in leadership roles was significantly lower in private and semi-private schools, where men held a disproportionately higher number of principal positions. This trend underscores the need for targeted interventions to address gender inequalities in different institutional contexts, particularly in settings where traditional or patriarchal norms may limit women's access to leadership.

The study's findings have important implications for policy and practice. Firstly, the underrepresentation of women in educational leadership roles may perpetuate a cycle of inequality, limiting the visibility of female role models for both students and early-career educators. Research by the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) emphasizes the importance of gender representation in leadership for inspiring future generations to pursue ambitious professional goals, regardless of gender. Addressing these disparities requires a multifaceted approach, including the development of policies that promote gender equity in leadership recruitment, training, and retention.

Secondly, the disparities in professional development opportunities highlight the need for more inclusive and accessible training programs. Policymakers and educational institutions should consider implementing targeted initiatives to support women's career advancement, such as mentorship programs, leadership workshops, and flexible training schedules that accommodate family responsibilities. Additionally, ongoing efforts to reduce gender-based barriers in the broader social and cultural context—such as promoting shared domestic responsibilities—are essential to fostering a more equitable distribution of leadership opportunities.

The discussion also points to the importance of further research on gender and leadership. While this study provides valuable insights into the Catalanian context, additional studies are needed to explore how these patterns may vary across different regions and educational levels. Comparative research could help identify best practices and innovative strategies for promoting gender equity in leadership across diverse educational systems. Furthermore, qualitative research could provide a deeper understanding of the experiences, motivations, and challenges faced by women in leadership roles, offering a more comprehensive view of the structural and interpersonal factors influencing their career trajectories.

In conclusion, the study reaffirms the persistence of gender inequalities in educational leadership, particularly in the context of Catalonia's primary schools. Despite the increasing participation of women in the teaching profession, significant barriers remain that hinder their access to and retention in leadership positions. These disparities are influenced by a combination of structural, institutional, and cultural factors, including unequal access to

professional development, gendered expectations regarding work-life balance, and limited representation in private educational institutions. To address these challenges, policymakers, educators, and researchers must collaborate to implement strategies that promote a more inclusive and equitable leadership framework. By fostering greater gender equity in educational leadership, the educational system can better reflect and support the diverse needs and aspirations of its students and staff, ultimately contributing to a more just and equitable society.

1. INTRODUCCIÓN

Estudios como el International Successful School Principalship Project [ISSPP] (Day, 2015), el Informe Miradas (OEI, 2017) o el Informe LIDEI 2022, Liderazgo Directivo en Iberoamérica (OEI, 2022) vienen a reafirmar la necesidad de continuar generando evidencias contextualizadas mediante instrumentos de diagnóstico sobre la práctica directiva (Contreras, 2016; Hughes, 2016; OCDE, 2023). Además, acorde con Barrios et al., (2015), estas deben estudiarse en clave de perspectiva de género, dado que se han hallado resultados que muestran la existencia de sesgos de género (mayoritariamente en mujeres), y especialmente en contextos desfavorecidos (Camarero-Figuerola et al., 2020). Investigaciones realizadas en España, confirman la persistencia de desigualdades en el ámbito doméstico y familiar, repercutiendo directamente en el desarrollo profesional de las mujeres, así como en sus oportunidades de promoción y consolidación de puestos de liderazgo y relevancia (Suberviola, 2024; Suberviola, et al., 2025). En el contexto concreto de la dirección de instituciones educativas, aunque la presencia de mujeres en cargos directivos ha aumentado en la última década, su representación aún no alcanza niveles de equidad con respecto a sus pares masculinos (Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2021-2022; TALIS, 2018).

Este panorama pone de relieve la necesidad de continuar generando evidencias empíricas que continúen arrojando luz sobre las dinámicas de liderazgo en el contexto educativo, específicamente desde una perspectiva de género (OCDE, 2023). La escasez de investigaciones que analicen en profundidad el impacto y los desafíos que enfrentan las mujeres en puestos directivos limita la comprensión de sus prácticas, sus estilos de liderazgo y las posibles barreras en el desarrollo de sus roles (Bolívar, 2019; González et al., 2019).

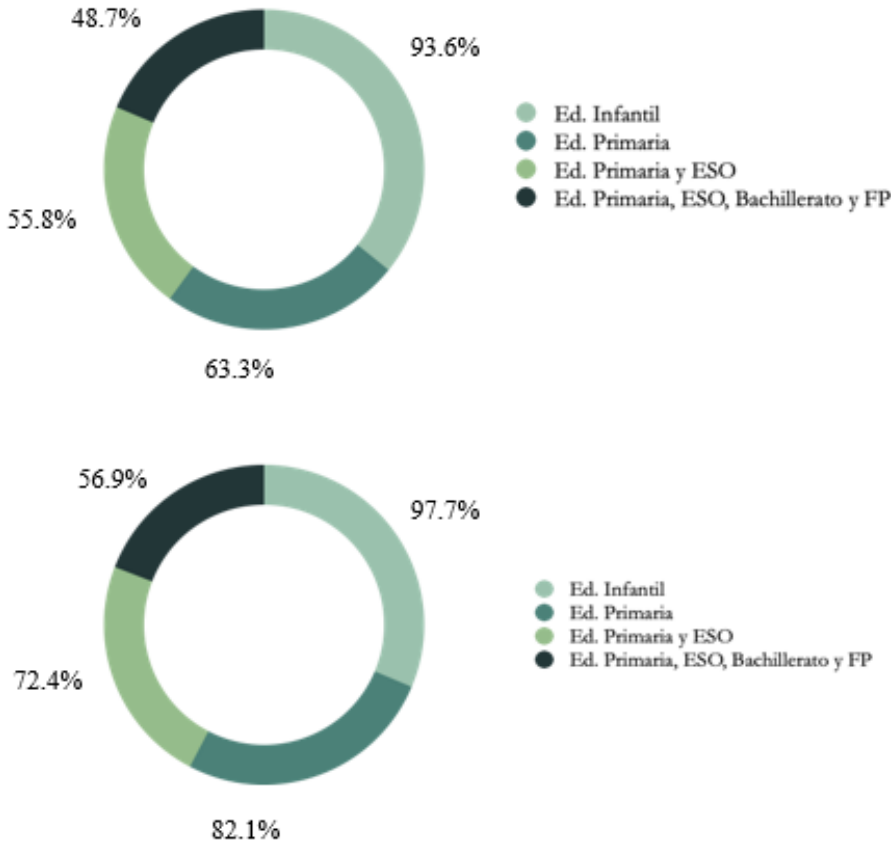
2. MARCO TEÓRICO

El aumento de la participación femenina en el mercado laboral es incuestionable; sin embargo, diversos estudios evidencian diferencias significativas en la distribución de tareas domésticas y familiares, lo que evidencia la necesidad de seguir avanzando hacia una mayor equidad y corresponsabilidad de género. Esto resulta fundamental

para garantizar el acceso, la promoción y la consolidación de las mujeres en puestos de mayor responsabilidad y liderazgo (Suberviola et al., 2024).

El Informe TALIS (2018) manifiesta que, a pesar de que la profesión docente es ejercida predominantemente por mujeres, estas se encuentran en situación de infra representación en los cargos de dirección. Acorde con el Ministerio de Educación y Formación Profesional (MEFP, 2019), "la docencia es una profesión de mujeres, pero todavía dirigida en su mayoría por hombres" (p. 126). En España, las estadísticas de 2019 muestran que mientras más del 90% de las direcciones en educación infantil están compuestas por mujeres, este porcentaje desciende a menos del 50% en la formación profesional (MEFP, 2019).

Figura 1. *Porcentaje de mujeres docentes (arriba) y porcentaje de mujeres directoras (abajo) por etapa en España año 2019. Fuente: MEFP (2019)*



Al desagregar los datos en función del cargo que se ocupa en el equipo directivo (Tabla 1), se puede examinar en detalle la labor de cada uno de ellos. En general, la tendencia de ocupación de mujeres, en cualquiera de los cargos las diferentes etapas educativas, es positiva. Destaca, por un lado, el aumento de la presencia de mujeres en la dirección de centros de educación primaria y, por otro, el incremento en la ocupación de los tres cargos principales en los centros de educación secundaria. También es posible observar diferencias en relación con la titularidad de los centros: con respecto a 2009-2010 los centros públicos han aumentado notablemente sus porcentajes de mujeres en cargos directivos, mientras que los centros privados-concertados mantienen unos porcentajes bastante similares.

Tabla 1. *Porcentaje de mujeres en cargos de dirección en centros educativos de régimen general no universitario de España. Fuente: MEFP (2021/2022).*

	2009/2010			2019/2020		
	Directoras	Jefas de Estudio	Secretarias	Directoras	Jefas de Estudio	Secretarias
Todos los centros	59.6 %	60 %	59.8 %	67.2 %	67.5 %	67.2 %
Centros Públicos	54.7 %	59.9 %	57.5 %	65.7 %	68.8 %	66.1 %
Centros E. Infantil	93.8 %	96 %	94.8 %	94.4 %	92.4 %	94 %
Centros E. Primaria	53.3 %	71.4 %	63.1 %	64.3 %	76.7 %	72.2 %
Centros. E. Secundaria	30.7 %	44.7 %	40.3 %	40.8 %	57.3 %	49.2 %
Centros Privados/ concertados	68.8 %	60.3 %	69.4 %	69.9 %	64.2 %	71.3 %

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) señala que la representatividad de roles es crucial para motivar a las futuras generaciones a alcanzar sus metas profesionales, independientemente de su sexo. Estudios recientes han demostrado que las mujeres tienden a promover liderazgos más activos, asociados a una mayor motivación intrínseca en el desempeño de sus funciones (García et al., 2020). También apuntan a la necesidad de continuar aportando evidencias que ayuden a comprender mejor este fenómeno, profundizando en características diferenciales relacionadas con determinadas prácticas en el ejercicio de la función directiva (Barrios, et al., 2015; Poblete y García, 2003).

En un estudio realizado por el Departament d'Educació de Catalunya en 2021, se aportó información específica del perfil formativo de estos equipos. La formación es clave al abordar la perspectiva de género en cargos de dirección, ya que el

desarrollo profesional es un factor determinante para promover la igualdad de oportunidades, así como el acceso y la consolidación de las mujeres a puestos de liderazgo (Bolívar, 2017).

La formación adecuada no solo desarrolla competencias técnicas y de liderazgo, sino que también ayuda a superar barreras y sesgos de género que han limitado el acceso de las mujeres a posiciones de poder (Bolívar, 2019). Analizar cómo las oportunidades de formación impactan de manera distinta a hombres y mujeres permite crear políticas educativas más equitativas y programas de formación efectivos, promoviendo un entorno de liderazgo más inclusivo y diverso (Antúnez y Silva, 2020; TALIS, 2018).

Las motivaciones y dificultades experimentadas por los directores escolares están influenciadas por características personales de los directores y por las propias características del entorno educativo. El género es uno de los principales factores que influyen en las dificultades percibidas y las motivaciones que tienen los candidatos a director, cuyo reflejo se encuentra en la tradicional baja representación de mujeres en puestos directivos (García et al., 2020, p. 48).

En el estudio, se reportó que el 40.2% de los participantes realizó el curso inicial obligatorio, destacándose significativamente sobre otras formas de capacitación. Además, el 16.6% manifestó participar en programas de formación y perfeccionamiento de la función directiva, mientras que un 13.6% cursó estudios de grado superior como másteres o postgrados en dirección. No obstante, cabe resaltar que el 39.8% de los encuestados informó no haber recibido ningún tipo de formación. Lo que aludiría a la necesidad de promover una formación continua y adaptada que fortalezca las competencias de liderazgo de los equipos directivos (Cheah y Lim, 2022). Esto es crucial para mejorar la gestión educativa y garantizar la actualización de las prácticas administrativas y pedagógicas en los centros escolares de Catalunya.

El estudio que aquí se presenta aporta un valor añadido al analizar el liderazgo educativo desde una perspectiva de género, con un enfoque específico en los equipos directivos de escuelas de la etapa de primaria en Catalunya, contribuyendo a identificar y entender las características diferenciales de liderazgo entre mujeres y hombres. Esto no solo permite ahondar en la dinámica interna de la ocupación de cargos en el sector de la dirección educativa, sino también en cómo estas diferencias pueden influir en las prácticas y resultados del liderazgo escolar. Además, al centrarse en el contexto de Catalunya, el estudio explora las particularidades del territorio, en el que no se han hallado estudios específicos al respecto, y proporciona un recurso de referencia valioso para futuras investigaciones en otras comunidades autónomas o en otros niveles educativos. Por último, la investigación aporta evidencias que podrían

servir de base para diseñar políticas públicas que fomenten la equidad de género en posiciones de liderazgo educativo, con el fin de promover un sistema de dirección más inclusivo, que inspire y motive a las futuras generaciones.

Por todo lo expuesto, el objetivo principal de este estudio es analizar, desde una perspectiva de género, la composición de los equipos directivos en las escuelas de primaria de Catalunya. La finalidad es identificar si existen rasgos diferenciales asociados al género en el ejercicio de la función directiva y cómo estos pueden influir en el liderazgo. Focalizar el estudio en una región específica permite entender mejor el panorama catalán y contribuir al desarrollo de liderazgos educativos más efectivos, inclusivos y representativos.

3. MÉTODO

El estudio que se presenta forma parte de una investigación de tipo mixto más amplia secuenciada en tres fases: Fase 1 - cuantitativa, Fase 2 - cualitativa y Fase 3 - cualitativa. La investigación que aquí se presenta corresponde a la Fase 1 - cuantitativa, y se centra en analizar la composición del equipo directivo de las escuelas de primaria de acuerdo con unas variables sociodemográficas (cargo, trayectoria, antigüedad en el cargo, formación, titularidad y etapa), en clave de perspectiva comparada de género. Para la recogida de datos se utilizó un cuestionario diseñado *ad hoc*. El cuestionario fue aplicado a través de la plataforma *Google Forms* y estuvo disponible desde el 17 de octubre hasta el 31 de diciembre de 2023. En este período se realizaron tres envíos, espaciados entre tres y cuatro semanas entre cada uno.

Con un coeficiente Alfa de Cronbach de .904, el cuestionario destaca por su alta fiabilidad. El examen de los resultados de la prueba reveló que la eliminación de ninguno de los ítems mejoraría significativamente la consistencia interna. Este resultado confirma robustez del instrumento.

3.1. Validación del instrumento

La validación del cuestionario se realizó a partir de la valoración de jueces expertos, que incluyó a cuatro teóricos y cinco prácticos. Sus observaciones permitieron incorporar modificaciones en el cuestionario inicial, optimizando el instrumento para hacerlo más ágil, comprensible y relevante para el contexto del estudio. De los 81 ítems originales, 62 se mantuvieron en la versión final del cuestionario.

3.2. Participantes

La muestra participante se obtuvo mediante muestreo probabilístico de tipo estratificado y se calculó a través del Programa STATS 2.0 (versión 2.0). La elección de este tipo de muestreo se justificó por el contexto específico, ya que en Catalunya la dirección de los centros está a cargo del equipo directivo, compuesto por la Dirección, la Jefatura de Estudios y la Secretaría. Por lo tanto, los tres grupos eran igualmente relevantes para el fenómeno de estudio.

A partir de los datos extraídos de la base de datos "Directorio de Centros Educativos" del Departament d'Educació de Catalunya, se identificaron 1.743 centros que imparten Educación Primaria. Asumiendo un cargo de los mencionados por centro, la población total asciende a 5.229. Para asegurar la representatividad, se seleccionaron 120 individuos por cada cargo, resultando en una muestra de 360 participantes.

La muestra final obtenida fue de 362 participantes, de los cuales: 254 fueron de Dirección (70.2%), 74 de Jefatura de estudios (20.4%) y 34 de Secretaría (9.4%). A partir de estos datos, fue posible afirmar que la muestra es representativa de la población total, sin embargo, no es equilibrada entre los tres cargos. La edad promedio es de $M=47$ años, con una desviación estándar de $SD=8.46$. El 20% de la muestra provenía de centros educativos de titularidad privada/concertada, mientras que el 80% de centros públicos. Participó un 21% de centros que ofrecen educación infantil, primaria y secundaria y un 79% que ofrecen infantil y primaria. Los datos indicaron que el 85.4% de los participantes contaba con 15 o más años de trayectoria en el campo educativo y el 51.8% afirmó tener más de 5 años de experiencia en el cargo ejercido.

Para recopilar datos sobre el género, se permitieron respuestas abiertas que evitaran posibles confusiones o prejuicios. Las respuestas se agruparon de la siguiente manera: "mujer" ($M = 279$, 77.01%) para términos como "dona," "F," "femení," "fem," y similares, y "hombre" ($H = 82$, 22.65%) para términos como "masculí" u "home".

3.3. Análisis de los datos

El tratamiento y análisis de los datos se efectuó a través del programa SPSS (versión 29.0), facilitado por el Departamento de Pedagogía Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona. Para la aplicación de pruebas estadísticas, se realizaron algunos pasos previos para la preparación de los datos:

1. **Exploración y depuración:** se identifican los valores fuera del rango esperado, errados o vacíos, verificando la coherencia y la corrección de los datos recogidos en cada columna y fila, revisando la duplicidad o posible

inconsistencia para detectar, reemplazar o eliminar aquellas filas/columnas que contienen valores no válidos.

2. **Codificación:** se asignan códigos numéricos, en forma de valores enteros, a las variables categóricas para proceder a la aplicación de pruebas estadísticas mediante el programa SPSS. Es decir, las variables del tipo *string* (en cadena) se transformaron en variables nominales.

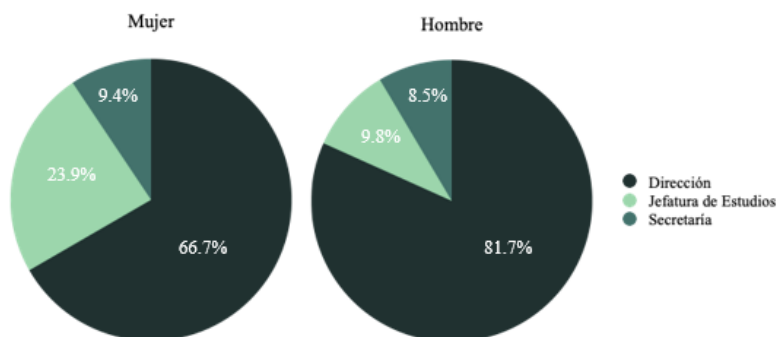
El análisis de los datos se centró en relacionar las variables foco del estudio con el objetivo de identificar valores estadísticamente significativos que demostraran asociaciones y tendencias entre las variables sociodemográficas escogidas y sexo. Al ser un cuestionario *multiresponse*, los participantes pudieron seleccionar más de un cargo si consideraban que este tenía algún grado de intervención en la función propuesta.

4. RESULTADOS

En este apartado se analiza la composición de los equipos directivos de los centros de primaria en Catalunya desde una perspectiva de género. La estructura seguida, en primer lugar, examina la distribución de los roles de liderazgo según el género. Y posteriormente, se exploran los patrones de antigüedad, el perfil formativo y las tendencias de comportamiento.

El análisis de la variable "cargo" revela claras diferencias en la distribución según el género, mostrando que las mujeres asumen una mayor diversidad de roles. El cargo más frecuente es el de Dirección (66.9%), casi una cuarta parte (23.6%) ocupa la Jefatura de estudios y un 9.5% la Secretaría. Los hombres se concentran de forma más marcada en la posición de dirección, con un 82.7% de los participantes masculinos en este rol, mientras que un 8.6% ocupa la jefatura de estudios y un 8.6% se hace cargo de la secretaría. Este desglose sugiere una tendencia de los hombres a concentrarse en la posición de dirección cuando integran el equipo directivo, mientras que las mujeres presentan una distribución más variada entre los distintos roles.

En el análisis de la ocupación de roles directivos según la titularidad del centro, así como las etapas educativas impartidas, los resultados indican que, aunque la muestra total de mujeres es mayor (157 mujeres frente a 47 hombres en la dirección de centros públicos de infantil y primaria), los porcentajes de ocupación directiva entre hombres y mujeres son muy similares: 57.31% en el caso de los hombres y 56.27% para las mujeres. En términos proporcionales, los hombres tienen una mayor probabilidad de ocupar cargos de dirección en los centros públicos, a pesar de que el número total de mujeres en la muestra es mucho mayor.

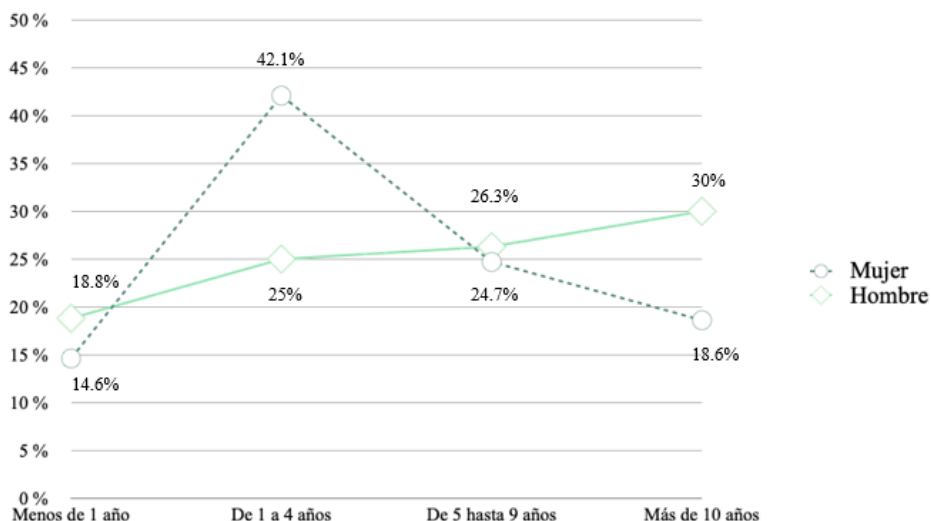
Figura 2. Variable: cargo

En los centros privados y concertados, que abarcan infantil, primaria, secundaria y postobligatoria, los datos muestran una clara desigualdad de género en los cargos de dirección. Aunque los hombres son menos en la muestra (19 hombres frente a 27 mujeres), ocupan el 26.02% de los puestos directivos, mientras que las mujeres solo alcanzan el 9.67%. Como en los centros de titularidad pública (infantil y primaria), aunque la presencia de mujeres es superior en el total, los hombres obtienen una representación proporcionalmente mucho más alta en roles de dirección. Esta diferencia se acentúa aún más en los centros privados-concertados.

Los datos presentados en la Figura 3, muestran una comparación de la presencia de género en función de la antigüedad en cargos directivos dentro de la educación. Los resultados sugieren patrones diferenciados entre hombres y mujeres en términos de duración de la permanencia en estos puestos.

En el análisis de antigüedad en el cargo entre los participantes del estudio, se observó que el 14.6% de las mujeres encuestadas (de un total de 279) tenían menos de un año de experiencia en sus cargos directivos, mientras que entre los hombres (de un total de 82), el porcentaje ascendía al 18.8%. En el análisis del tramo de uno a cuatro años de antigüedad, se observa que el porcentaje de mujeres (42.1%) es significativamente mayor al alcanzado por hombres (25%). El análisis del tramo de antigüedad de cinco a diez años revela una distribución porcentual entre hombres y mujeres muy similar, con un 24.7% de las mujeres y un 26.3% de los hombres. No obstante, cabe tener en cuenta que a pesar de que los porcentajes son similares, el tamaño de las muestras difiere significativamente (ver Figura 3). En el tramo más de nueve años de antigüedad, los datos muestran una clara divergencia: mientras que el 30% de los hombres participantes en el estudio tienen más de una década de experiencia en el cargo, el porcentaje de mujeres con más de 10 años es del 18.6%.

Figura 3. *Experiencia en el ejercicio del cargo*



Los resultados del estudio sobre el perfil formativo de los equipos directivos de las escuelas de primaria de Catalunya subrayan algunas diferencias y similitudes interesantes en términos de formación. En primer lugar, un mayor porcentaje de mujeres (15.6%) que de hombres (7.4%) ha participado en cursos de formación de menos de 60 horas. En cuanto a los cursos de 60 horas o más, el porcentaje es bastante similar entre ambos. No obstante, nuevamente proporcionalmente existen diferencias. En proporción, los hombres realizan más formaciones de este tipo que las mujeres (ver Figura 4). En lo que respecta a la formación superior (e.g. máster, postgrado), las cifras indican que de los hombres participantes (82) un 35.8% han finalizado este tipo de estudios, mientras que el porcentaje de mujeres es del 37% de las 279 participantes. Proporcionalmente, se observan diferencias notables entre ambos géneros. Por último, un dato notable es que una proporción considerablemente mayor de hombres (35.8%) en comparación con mujeres (27.1%) no ha recibido ninguna formación específica para desempeñar su cargo.

Además del análisis de las variables sociodemográficas, se llevó a cabo un estudio inferencial mediante la aplicación de la prueba Chi-Cuadrado para examinar la relación entre las variables consideradas. El análisis de la variable sexo reveló la existencia de nueve ítems con valores estadísticamente significativos (ver Tabla 2).

Figura 4. Perfil formativo por género

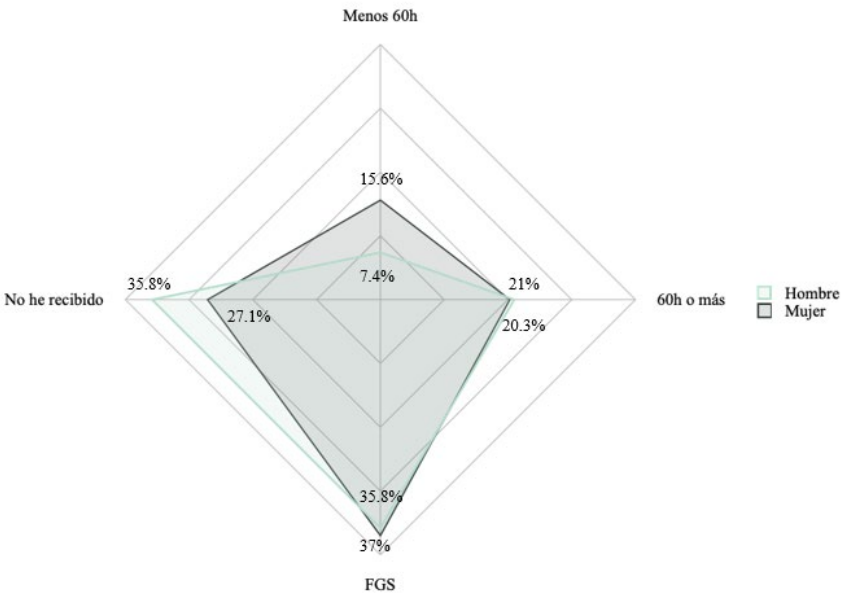


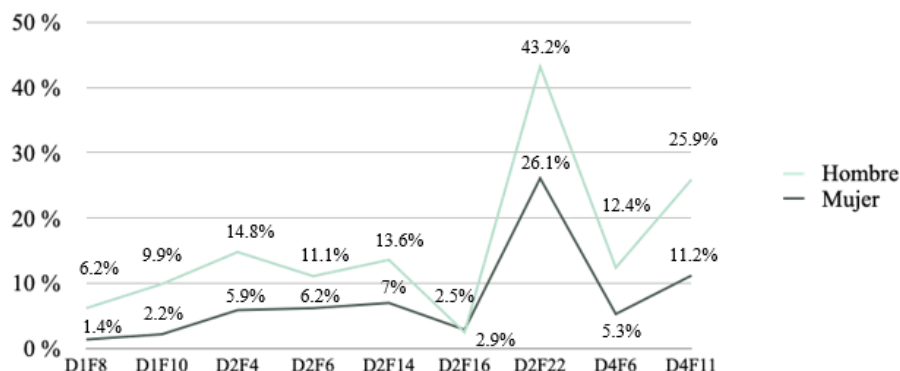
Tabla 2. Valores de significancia de la prueba χ^2 observando la variable género.

Género		Dirección		Jefatura Estudios		Secretaría		Sig.
N.º ítem	Dimensiones/Funciones	H	M	H	M	H	M	
8	D1F8							.008*
10	D1F10							.044*
15	D2F4							.023*
17	D2F6							.002*
25	D2F14							.043*
27	D2F16							.027*
33	D2F22							.034*
54	D4F6							.000*
59	D4F11							.020*

Un hallazgo destacable en este contexto es la tendencia identificada respecto a la externalización de funciones. El cuestionario, diseñado como multirrespuesta, permitía a los encuestados seleccionar entre los tres principales miembros del equipo directivo (Director/a, Jefe/a de Estudios y Secretario/a), pero también incluía la opción "No pertenece al equipo directivo", para reflejar si ciertas funciones eran

delegadas fuera del núcleo directivo. En la Figura 5 es posible observar una inclinación más marcada por parte de los hombres a externalizar funciones de la dirección en comparación con las mujeres, llegando a registrarse diferencias de hasta 17 puntos porcentuales.

Figura 5. Representación de los valores estadísticamente significativos



Las funciones en las que se obtuvieron estos valores de significancia son:

- D1F8 Resuelve conflictos internos del equipo.
- D1F10 Gestiona las comunicaciones internas.
- D2F4 Analiza las oportunidades del entorno.
- D2F6 Resuelve contingencias cotidianas.
- D2F14 Gestiona el régimen administrativo.
- D2F16 Elabora las propuestas de los perfiles docentes para las vacantes de interinos, de acuerdo con el proyecto de centro.
- D2F22 Vela por la seguridad en materia de Prevención de Riesgos Laborales.
- D4F6 Coordina actividades de formación del personal del centro.
- D4F11 Procura un clima de convivencia positiva.

Las funciones externalizadas son aquellas que comportan un liderazgo enfocado a la gestión interna y cotidiana del centro (D1F8, D1F10, D2F6). De entre las que obtuvieron cotas diferenciales mayores, destaca la función relacionada con materia de prevención de riesgos laborales (D2F22) y la función relacionada con procurar un clima de convivencia positiva en el centro (D4F11).

5. DISCUSIÓN

El Informe TALIS (2018) y el MEFP (2019) enfatizan que, a pesar de la predominancia femenina en la profesión docente, existe una marcada infrarrepresentación de las mujeres en roles directivos. Los datos del presente estudio confirman esta tendencia, mostrando que las mujeres ocupan una proporción considerablemente menor en los niveles más altos de liderazgo educativo, especialmente en etapas educativas superiores y centros de titularidad privada-concertada. Esto sugiere que, aunque las mujeres han avanzado en cargos directivos en educación infantil y primaria, aún enfrentan barreras importantes para acceder a niveles superiores de liderazgo.

Este hallazgo es consistente con lo señalado por la OCDE (2021), que resalta la importancia de la representación femenina en roles de liderazgo para inspirar a futuras generaciones. La persistencia de esta desigualdad pone en evidencia que los esfuerzos por reducir la brecha de género en la dirección educativa aún no son suficientes, y se requiere una intervención más decidida y sostenida.

El análisis desagregado de los cargos que componen los equipos directivos muestra diferencias notables en la ocupación por género, lo cual va en línea con las observaciones de Barrios et al. (2015) y Poblete y García (2003), quienes resaltan la necesidad de entender las prácticas diferenciales en la gestión educativa. Los resultados del estudio muestran una mayor proporción de mujeres en cargos como jefas de estudios y coordinadoras, mientras que la dirección suele ser más ocupada por hombres. La distribución de la población de mujeres en los roles del equipo directivo observada sugiere una tendencia en la que las mujeres asumen responsabilidades directivas variadas dentro de los centros educativos. En cambio, la observada en los hombres indica una menor participación en roles directivos secundarios.

Uno de los hallazgos destacables del estudio es la relación entre la formación directiva y el acceso a roles de liderazgo, con importantes diferencias observadas entre hombres y mujeres. Según Bolívar (2019), una formación adecuada puede desempeñar un papel relevante en la superación de barreras estructurales y en el impulso del avance de las mujeres hacia posiciones de dirección educativa. Los datos obtenidos reflejan una tendencia general de los equipos directivos, tanto de hombres como de mujeres, a involucrarse en acciones formativas continuas y variadas, lo que indica un compromiso sólido con su desarrollo profesional en el ámbito de la gestión educativa.

La formación equitativa y accesible es clave para asegurar que las mujeres tengan las mismas oportunidades que los hombres en roles directivos, según destacan Antúnez y Silva (2020). Además, las políticas formativas deben diseñarse de manera que tengan un impacto real en la representación de género en la dirección escolar. Los resultados en cuanto a formación muestran una tendencia general por parte de los

equipos directivos a realizar acciones formativas continuadas y diversas, lo que sugiere un compromiso con su desarrollo profesional en la dirección. En particular, las mujeres parecen inclinarse más por cursos de corta duración, decantándose posiblemente por una actualización de habilidades específicas de manera ágil y adaptable. Una diferencia notable se da en la formación de grado superior, donde los hombres presentan un porcentaje proporcionalmente mayor. Además, un 35.8% de los hombres reporta no haber recibido formación alguna para desempeñar su rol, frente a un 27.1% de las mujeres, lo que refleja una disparidad del 8.7% en este aspecto. Esta desigualdad formativa podría tener implicaciones sobre cómo cada género ejerce sus funciones directivas y lidera, aunque se necesitarían estudios adicionales para comprender completamente el impacto de estas diferencias en la práctica.

Los porcentajes hallados con relación a la antigüedad y permanencia en los cargos de dirección sugieren una incorporación más reciente de hombres a los cargos de dirección, a pesar de que las mujeres constituyen una mayoría significativa en la muestra. Continuado con tramos posteriores, concretamente de uno a cuatro años, la tendencia a permanecer en el cargo por parte de las mujeres en este periodo de consolidación es mayor. Este resultado, aparentemente, podría estar relacionado con una búsqueda de estabilidad o una adaptación más prolongada en sus funciones. Por el contrario, la menor representación masculina en este tramo de experiencia podría indicar que los hombres tienen una mayor propensión a ocupar estos cargos por períodos más cortos o, alternativamente, a avanzar rápidamente hacia roles de mayor antigüedad o responsabilidad dentro del mismo marco educativo. La diferencia entre los porcentajes de hombres y mujeres a partir de los 10 años de antigüedad, sugieren una tendencia de mayor consolidación de los hombres a largo plazo, mientras que las mujeres, a pesar de estar presentes en cargos de liderazgo, tienen una menor representación en estas posiciones con alta permanencia.

Estudios como el de Suberviola (2024) aportan claves relevantes sobre esta cuestión. Si bien se han logrado avances en términos de corresponsabilidad en el ámbito familiar y doméstico, el progreso sigue siendo limitado. La carga desigual que asumen las mujeres en este contexto sigue siendo un factor que dificulta su desarrollo profesional. Además, en el ámbito específico de la dirección y el género, la escasez de estudios impide realizar comparaciones profundas, lo que resalta la necesidad de mayor investigación para comprender los patrones de género en la permanencia y el acceso a cargos directivos.

Por último, el estudio aporta un análisis regional en el contexto educativo de Catalunya, donde no se han realizado investigaciones específicas sobre el liderazgo desde una perspectiva de género. Este enfoque contextual es crucial, ya que las políticas educativas y las características demográficas del territorio pueden influir en las dinámicas de género en los equipos directivos. La falta de estudios previos hace

que este trabajo sea un recurso valioso para comprender mejor el panorama y diseñar intervenciones más efectivas a nivel regional.

6. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este estudio destacan la persistente desigualdad de género en los cargos directivos del ámbito educativo en Catalunya. A pesar de que las mujeres constituyen la mayoría del cuerpo docente, están subrepresentadas en roles de liderazgo, específicamente en el cargo de dirección. Esto sugiere la existencia de barreras estructurales que dificultan su acceso a las posiciones de mayor responsabilidad, evidenciando la necesidad de implementar medidas concretas que promuevan la equidad de género en el panorama de la dirección educativa.

El análisis muestra que las mujeres tienden a ocupar roles de coordinación y jefatura de estudios, mientras que los hombres predominan en los cargos de dirección. Esta segregación de funciones revela una distribución desigual de las oportunidades de liderazgo, donde las mujeres asumen posiciones con menor autonomía y visibilidad. Para avanzar hacia un modelo inclusivo, es fundamental desarrollar políticas que fomenten la paridad de género y permitan a las mujeres acceder a roles de mayor jerarquía y responsabilidad.

Un factor clave identificado es la formación continua y avanzada. La disparidad de género en el acceso a programas de capacitación superior sugiere que existen diferencias en las oportunidades de desarrollo profesional. Dado que la formación es esencial para fortalecer las competencias de liderazgo, es imprescindible diseñar programas formativos con enfoque de equidad, asegurando que tanto mujeres como hombres cuenten con las mismas oportunidades para acceder y mantenerse en posiciones de liderazgo.

Además, los patrones de permanencia en los cargos directivos muestran diferencias notables: los hombres tienden a consolidarse a largo plazo en estas posiciones, mientras que las mujeres suelen presentar una permanencia más breve, especialmente en el cargo de la dirección. El contexto catalán refleja una falta de investigaciones sobre liderazgo desde una perspectiva de género, lo que resalta la necesidad de profundizar en este ámbito para comprender las particularidades locales.

En conclusión, el acceso de las mujeres a puestos directivos, así como sus oportunidades de desarrollo y consolidación profesional, continúan enfrentando importantes limitaciones. A pesar de los avances, la brecha de representación persiste, lo que evidencia la necesidad de seguir eliminando barreras estructurales que dificultan la paridad en el ejercicio del liderazgo educativo. La implementación de políticas educativas que fomenten la equidad y la corresponsabilidad de género,

junto con programas de formación inclusivos, resulta fundamental para impulsar un liderazgo educativo más diverso, equitativo y representativo de la realidad social.

7. LIMITACIONES

Entre las limitaciones de este estudio se destaca el sesgo presente en la muestra. Aunque es representativa de la población directiva actual en Catalunya, no se alcanzaron las cuotas necesarias para cada tipo de cargo. El 70% de los participantes ocupan el puesto de Dirección, lo que disminuye la representatividad de los roles de Jefatura de Estudios y Secretaría. Esta limitación reduce el alcance del estudio y no refleja adecuadamente la perspectiva del conjunto del equipo directivo. Estos resultados subrayan la necesidad de continuar investigando la dirección de instituciones educativas tanto con enfoques globales a nivel de equipo, como con enfoques específicos que estudien las particularidades del ejercicio de cada cargo.

8. LÍNEAS DE FUTURO

Conforme al estudio presentado, es conveniente continuar avanzando en la equidad de género en los equipos directivos educativos. Futuras investigaciones deberían ampliar el enfoque para incluir el análisis de todos los roles dentro del equipo directivo. También es fundamental profundizar en el estudio de las barreras que dificultan el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad y liderazgo, ya que estos datos podrían ser clave para diseñar políticas de promoción más inclusivas.

Además, es esencial evaluar la efectividad de los programas de formación continua desde una perspectiva de género. Investigar cómo estos programas pueden adaptarse para satisfacer las necesidades específicas de mujeres y hombres, considerando los contextos escolares, ayudaría a desarrollar competencias directivas equitativas y a reducir las brechas en el acceso a la formación avanzada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúñez, S., y Silva, P. (2020). La formación de directores y directoras escolares y la Inspección Educativa. *Avances En Supervisión Educativa*, (33). <https://doi.org/10.23824/ase.v0i33.688>
- Barrios-Arós, C., Camarero-Figuerola, M., Tierno-García, J. M., y Iranzo-García, P. (2015). Modelos y funciones de dirección escolar en España: el caso de Tarragona. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 89-106. <https://doi.org/10.35362/rie670219>

- Bolívar Botía, A. (2017). El liderazgo pedagógico de la dirección escolar en España: limitaciones y acciones. Universidad de Granada. https://www.researchgate.net/publication/323811806_El_liderazgo_pedagogico_de_la_direccion_escolar_en_Espana_limitaciones_y_acciones
- Bolívar Botía, A. (2019). Marco español para la dirección escolar e identidad profesional: Contexto, desarrollo e implicaciones. *Education Policy Analysis Archives*, 27(114). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4544>
- Camarero-Figuerola, M., Tierno-García, J. M., Barrios, C., y Iranzo García, P. (2020). Liderazgo y éxito escolar en contextos desfavorecidos: La perspectiva de los directores. *Revista de Educación (Madrid)*, 388, 167-192. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2020-388-451>
- Cheah, K., y Lim, A. (2022). Successful Pedagogical Leadership: Bibliometric Analysis from the Web of Science database (2017-2021). *International Journal of Educational Leadership and Management*, 10(2), 140-167. <https://doi.org/10.17583/ijelm.8847>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <http://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>
- Day, C. (2015). *International Successful School Principals Project (ISSPP): Multi-Perspective Research on School Principals*. The University of Nottingham. https://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/brochure/isspp-brochure-27_jul_final_amended.pdf
- Day, C., Sammons, P., y Gorgen, K. (2020). *Successful School Leadership*. The University of Nottingham. <https://www.edt.org/research-and-insights/successful-school-leadership-2020-publication/>
- Departament d'Educació – Generalitat de Catalunya. (2021). *Resultats Gràfics: Enquesta a l'Equip Directiu. Juny 2021*. <https://educacio.gencat.cat/web/.content/home/arees-actuacio/professors/participacio/enquesta-serveis-educatius-recursos/resultat-enquestes.pdf>
- García-Rodríguez, M. P., Carmona, J., Fernández-Serrat, M. L., y Teixidó-Saballs, J. (2020). Spanish Principals: Motives for accession and difficulties in enacting the role. *Educational Management, Administration & Leadership*, 48(1), 45-63. <https://doi.org/10.1177/1741143218781071>
- González Fernández, R., Palomares Ruiz, A., López Gómez, E., y Gento Palacios, S. (2019). Explorando el liderazgo pedagógico del docente: su dimensión formativa. *Contextos Educativos. Revista De Educación*, 24, 9-25. <https://doi.org/10.18172/con.3936>

- Hernández-Castilla, R., Murillo, F. J., y Hidalgo, N. (2017). Lessons from the international successful school principalship project. The case of Spain in the ISSPP project | Lecciones Aprendidas del Estudio del Liderazgo Escolar Exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499-518. <http://revistas.um.es/rie/article/view/279241>
- Hughes, M. (2016). *The Leadership of Organizational Change*. Routledge Studies in Organizational Change & Development.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa [INEE]. (2018). *TALIS 2018. Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje. Informe español*. Ministerio de Educación y Formación Profesional. https://sede.educacion.gob.es/publivena/descarga.action?f_codigo_agc=19872
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2019). *Datos y principales indicadores del sistema educativo español. Resumen del Informe 2019*. Consejo Escolar del Estado. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Formación Profesional. <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:713cb2fc-1c9e-4861-90a6-048b44fd309b/i19cee-resumen-informe.pdf>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2021). *Datos y Cifras. Curso escolar 2021/2022*. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Formación Profesional. <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:b9311a59-9e97-45e6-b912-7efe9f3b1f16/datos-y-cifras-2021-2022-espanol.pdf>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2022). *Informe 2022 sobre el estado del sistema educativo. Curso 2020-2021. Capítulo B. Organización y políticas educativas*. Consejo Escolar del Estado. Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación y Formación Profesional. <https://www.educacionyfp.gob.es/mc/cee/publicaciones/informes-del-sistema-educativo/informe-2022.html>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI], (2017). *Miradas sobre la educación en Iberoamérica*. OEI. <https://www.oei.es/uploads/files/microsites/1/48/informe-miradas-2017.pdf>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura [OEI] (2022). *LIDEI 2022: Liderazgo Directivo en Iberoamérica*. OEI. <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/publicaciones/lidei-2022-liderazgo-educativo-en-iberoamerica>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>

- Poblete, M., y García-Olalla, A. (2003). Desarrollo de competencias en los equipos directivos de centros educativos. Un estudio empírico. *Congreso Internacional Humanismo Siglo XXI*, 1-19. <https://silo.tips/download/desarrollo-de-competencias-en-los-equipos-directivos-de-centros-educativos-un-es>
- Ritacco, P., y Ritacco, M. J. (2023). ¿Por qué investigar el liderazgo de la Dirección escolar en España desde la perspectiva de la identidad profesional? Revisión teórica desde una mirada genealógica. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 27(1), 199-228. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v27i1.24096>
- Suberviola Ovejas, I. (2024). *Percepción de las nuevas generaciones sobre la corresponsabilidad en los cuidados: Validación de un cuestionario para su análisis*. *Revista Prisma Social* (44), 219-243. <https://revistaprismasocial.es/article/view/5202>
- Suberviola Ovejas, I., Barbed Castrejón, N., Fernández Guerrero, O., Martínez, M. y Álvarez, R. (2024). Gender Micro Violence: The Lack of Co-responsibility in the Northern Spain Population. *The International Journal of Interdisciplinary Cultural Studies* 20(1), 75-96. <https://doi.org/10.18848/2327-008X/CGP/v20i01/75-96>
- Suberviola, I., Barbed, N., Martínez López, M., Álvarez Terán, R., y Fernández Guerrero, O. (2025). Análisis de la corresponsabilidad en los hogares y los cuidados: Una propuesta de intervención socio-educativa. *iQual. Revista de Género e Igualdad*, (8), 169-194. <https://doi.org/10.6018/igual.599311>