

TRABAJO FIN DE GRADO

**PERCEPCIONES SOBRE LA PROFESIONALIZACION DE LA
FUNCION DIRECTIVA EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DE
LA PROVINCIA DE SEVILLA**



Facultad Ciencias de la Educación

Grado en Pedagogía

Autora: Alba Gutiérrez Brito

Tutora: Antonia López Martínez

Año, 2019

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Edad del género directivo.....	40
Tabla2. Variable <i>años de experiencia docente</i>	42
Tabla 3. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>género y formación</i>	44
Tabla 4. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>edad y formación</i>	45
Tabla 5. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>años de experiencia docente y formación</i>	46
Tabla 6. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>tipo de centro y formación</i>	47
Tabla 7. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>etapa educativa y formación</i> ...	48
Tabla 8. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>número de centros trabajados y formación</i>	49
Tabla 9. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>género y gestión</i>	49
Tabla 10. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>edad y gestión</i>	51
Tabla 11. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>años de experiencia docente y gestión</i>	52
Tabla 12. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>tipo de centro y gestión</i>	53
Tabla 13. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>etapa educativa y gestión</i>	54
Tabla 14. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>número de centros trabajados y gestión</i>	56
Tabla 15. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>género y liderazgo</i>	56
Tabla 16. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>edad y liderazgo</i>	58
Tabla 17. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>años de experiencia docente y liderazgo</i>	59
Tabla 18. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>tipo de centro y liderazgo</i>	60
Tabla 19. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>etapa educativa y liderazgo</i> ...	61
Tabla 20. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>número de centros trabajados y liderazgo</i>	62

Tabla 21. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>género y mediación</i>	63
Tabla 22. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>edad y mediación</i>	64
Tabla 23. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>años de experiencia docente y mediación</i>	65
Tabla 24. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>tipo de centro y mediación</i>	66
Tabla 25. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>etapa educativa y mediación</i> ..	67
Tabla 26. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>número de centros trabajados y mediación</i>	68
Tabla 27. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>género y calidad</i>	69
Tabla 28. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>edad y calidad</i>	70
Tabla 29. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>años de experiencia docente y calidad</i>	71
Tabla 30. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>tipo de centro y calidad</i>	72
Tabla 31. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>etapa educativa y calidad</i>	73
Tabla 32. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable <i>número de centros trabajados y calidad</i>	74

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Estilo de liderazgo del C.E.I.P. Josefa Navarro Zamora.....	38
Gráfico 2. Género del equipo directivo.....	39
Gráfico 3. Variable <i>tipo de centro</i>	40
Gráfico 4. Variable <i>etapa educativa</i>	41
Gráfico5.Variable <i>número de centros trabajados</i>	42
Gráfico 6. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>género y formación</i>	43
Gráfico 7. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>edad y formación</i>	44
Gráfico 8. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>años de experiencia docente y formación</i>	45
Gráfico 9. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>tipo de centro y formación</i>	46
Gráfico 10. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>etapa educativa y formación</i>	47
Gráfico 11. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>número de centros trabajados y formación</i>	48
Gráfico 12. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>género y gestión</i>	50
Gráfico 13. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>edad y gestión</i>	51
Gráfico 14. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>años de experiencia docente y gestión</i>	52
Gráfico 15. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>tipo de centro y gestión</i>	53
Gráfico 16. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>etapa educativa y gestión</i>	54
Gráfico 17. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>número de centros trabajados y gestión</i>	55
Gráfico 18. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>género y liderazgo</i>	57
Gráfico 19. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>edad y liderazgo</i>	58
Gráfico 20. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>años de experiencia docente y liderazgo</i>	59
Gráfico 21. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>tipo de centro y liderazgo</i>	60

Gráfico 22. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>etapa educativa y liderazgo</i>	61
Gráfico 23. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>número de centros trabajados y liderazgo</i>	62
Gráfico 24. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>género y mediación</i>	63
Gráfico 25. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>edad y mediación</i>	64
Gráfico 26. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>años de experiencia docente y mediación</i>	65
Gráfico 27. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>tipo de centro y mediación</i>	66
Gráfico 28. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>etapa educativa y mediación</i>	67
Gráfico 29. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>número de centros trabajados y mediación</i>	68
Gráfico 30. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>género y calidad</i>	69
Gráfico 31. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>edad y calidad</i>	70
Gráfico 32. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>años de experiencia docente y calidad</i>	71
Gráfico 33. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>tipo de centro y calidad</i>	72
Gráfico 34. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>etapa educativa y calidad</i>	73
Gráfico 35. Gráfico de barras agrupadas de las variables <i>número de centros trabajados y calidad</i>	74

RESUMEN

En el presente trabajo se exponen los resultados de una investigación realizada en torno a la dirección de centros docentes de colegios públicos de la provincia de Sevilla, partiendo de la base de que la dirección es un elemento esencial en el logro de la mejora educativa. En concreto, se analizan aspectos interesantes de la dirección, abordando temas como el estilo de liderazgo y sus percepciones en cuanto a su formación, los aspectos organizativos del centro, su capacidad de liderazgo, las habilidades resolutivas y los procesos de mejora e innovación. El estudio se rige bajo una metodología cuantitativa, empleando como procedimiento de investigación una encuesta a 51 miembros del equipo directivo. Con trabajos como estos se mantiene vivo un debate del liderazgo educativo y del perfil directivo escolar que requiere de nuevos modelos, capaces de hacer frente a los importantes y variados retos que hoy en día presentan los centros docentes.

Palabras clave: directores escolares, liderazgo, organización escolar, función directiva, dirección escolar,

This study presents the results of an investigation carried out around the direction of public schools in the province of Seville, on the premise that direction is an essential element in achieving educational improvement. In particular, interesting aspects of direction are analysed, addressing issues such as leadership and their perceptions of their formation, the organization of the center, your capacity for leadership, problem solving skills and processes of improvement and innovation. The study is guided by a quantitative methodology, using as a research process a survey of 51 members of the management team. With this type of investigation, a debate on educational leadership and the school management profile is kept alive, which requires new models capable of facing the important and varied challenges that schools present today.

KEYWORDS: schooldirectors, leadership, school organization, directive function, school address

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. JUSTIFICACIÓN.....	10-11
3. MARCO TEÓRICO.....	12-32
3.1 La dirección en las organizaciones educativas.....	12-14
3.2 Profesionalización de la dirección en las organizaciones educativas.....	14-16
3.3 Modelos de liderazgos. El director como líder.....	16-25
3.4 Competencias profesionales de los líderes en las organizaciones educativas.....	26-32
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
5. METODOLOGÍA.....	34
5.1 Diseño de la investigación.....	34
5.2 Población y muestra.....	34
5.3 Descripción de las variables.....	34-35
5.4 Técnicas e instrumentos de la investigación.....	35-36
5.5 Análisis de los datos.....	36
6. RESULTADOS.....	37
6.1 Justificación de los resultados.....	37
5.2 Presentación de los resultados.....	38-74
7. CONCLUSIONES.....	75-77
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78-81
9. ANEXOS.....	82-88

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de la investigación es plantear algunas cuestiones claves y relevantes surgidas a través de su análisis, a partir de las percepciones y experiencia profesional de los directores y del equipo directivo de centros de primaria (CEIPS) y secundaria (IES) sevillanos.

Queremos saber el estilo de liderazgo que predomina en un centro escolar concreto, conociendo la argumentación que soporta sus respuestas. También deseamos averiguar cómo es la formación que han recibido a lo largo de su desarrollo profesional, como se organizan y gestionan el centro educativo, las capacidades y habilidades que presentan para liderar y afrontar situaciones de conflictos, así como conocer si llevan a cabo procesos de mejora e innovación.

En definitiva, queremos conocer cuáles son las opiniones de los directores en torno a la profesionalización de la función directiva. Todo ello, con el objetivo de enriquecer el debate al respecto y fomentar el liderazgo educativo en los centros.

2. JUSTIFICACIÓN

Vivimos en una sociedad en constante cambios y transformaciones (tanto social como cultural), por lo que la educación tiene un papel crucial, ya que debemos seguir avanzando y mejorar para atender a las demandas que se nos imponen.

El primer paso para emprender esa mejora es adentrarnos desde la gestión directiva, ya que es el órgano responsable que se encarga de dar respuesta y soluciones, así como afrontar los retos que se presentan.

Sabemos que para que un centro educativo sea promotor de cambios es fundamental la figura del director, así como la relación de éste con los demás agentes educativos. Por ello, es necesario que el equipo directivo desarrolle las competencias, las habilidades que demanda la sociedad actual.

Tras conocer las conclusiones que diversos informes (Talis, 2013 y "Mejorar el liderazgo escolar, 2018") revelan sobre el sistema educativo español y la educación en general, podemos observar la complejidad que presenta la función directiva en los últimos años. Este hecho se refleja en la enseñanza y por lo tanto afecta de forma negativa en la calidad de la educación.

En nuestro país se han implantado una serie de políticas para mejorar la calidad de la dirección, pero por lo que podemos ver no son suficientes para llegar a esa mejora que necesita el sistema educativo. Por lo que resulta de interés indagar en la profesionalización de la gestión.

Posiblemente, entre los mayores desafíos que debe enfrentar un director de una escuela actual están: problema de convivencia escolar, poca motivación de los docentes y padres por implicarse en la educación de los estudiantes, financiación limitada para actualizar

equipamiento y material escolar, necesidad de desarrollar proyectos de calidad e innovación, entre otros. Todos estos aspectos son los que trataremos de desarrollar en el presente trabajo.

3. MARCO TEORICO

3.1 La dirección en las organizaciones educativas.

Para velar por el buen funcionamiento de un centro educativo, las funciones de la dirección son fundamentales. Pero ésta son cada vez más difíciles ya que desde el ámbito educativo se afrontan temas actuales de gran importancia, tanto políticos, como sociales y económicos. Por ello, se le exige a la dirección desarrollar ciertas actitudes, conocimientos y capacidades para dar respuesta a estos temas. "El director del centro educativo está llamado a liderar los procesos mediante los cuales el centro educativo satisfaga esas expectativas" (González, 2006, p.241).

Autores como Vázquez, Liesa y Bernal (2016) hablan de la existencia de una dualidad en las funciones de la dirección. Por un lado, las funciones de gestión y por otro lado, el liderazgo.

Ambos procesos, gestionar y liderar dan globalidad y totalidad a la dirección; no podemos separar la gestión de la organización del propio capital humano, ya que gestionar dicho capital implica el manejo de habilidades de liderazgo o, al menos tareas relacionadas con la cooperación, la participación y el trabajo, entre otros. (p.159)

Autores como Santos (2009) habla de la existencia de funciones pedagógicamente ricas y de funciones pedagógicamente pobres. Las primeras vienen referidas aquellas que son importantes en relación a la gestión del centro, pero no están relacionadas con la calidad y mejora del proceso educativo:

- Burocráticas
- Bricolaje.
- Control y disciplina.
- Sustitución de profesores/as.

- Representación institucional.

En cambio, las funciones pedagógicamente ricas son aquellas que están vinculadas a la mejora, la calidad y al proceso de cambio del centro educativo:

- Animación de un proyecto educativo.
- Investigación educativa.
- Creación de un clima favorable.
- Coordinación pedagógica.
- Estimulación de iniciativas didácticas.
- Evaluación interna del proceso.
- Perfeccionamiento del profesorado.

La dedicación a tareas pedagógicamente ricas abarca no sólo en la mejora y calidad del centro, sino también en el desarrollo profesional de los agentes directivo.

Por lo tanto, el nivel de exigencia para la dirección en las organizaciones educativas aumenta cada vez más y sus funciones irán más encaminadas hacia los procesos pedagógicos que a los técnicos, siendo estos últimos de gran de gran apoyo para asegurar la calidad y el desarrollo continuo de la comunidad.

El director de hoy en día deja de centrarse en las tareas administrativas para así tener un papel en el centro educativo como "agente cultural en el centro", una persona que apuesta por la innovación y la investigación para el cambio y mejora de los fines educativos (Calatayud, 2010).

Los modelos de dirección que existen atendiendo al grado de centralización educativa de cada estado según Estruch (2002), (citado en Barrios, Camero, Tierno, Iranzo, 2015), son los siguientes:

- **Modelo de dirección buro-profesional**, con un perfil directivo basado fundamentalmente en la representación de la Administración en el centro. Se desarrolla en países con sistemas educativos más centralistas, como Bélgica, Francia, Grecia o Italia.
- **Modelo de dirección pedagógica-profesional**, centrado en la mejora de los niveles de calidad y del contexto escolar/ social, y en el que se prevalecen las funciones de liderazgo. Se desarrolla en países con una tradición de sistemas educativos más descentralizados, como por ejemplo los del norte de Europa.
- **Modelo de dirección buro-participativa**, que se encuentra en una situación entre los dos anteriores. El director es elegido democráticamente por la comunidad pero es nombrado por la Administración, como ocurre por ejemplo en Portugal o España.

Sin embargo, todos los directores y equipos directivos tienen la necesidad de responder a las exigencias de cada momento y contribuir a mejorar los aspectos de la educación para obtener resultados de éxito.

"El director de la escuela actual debe gestionar, en un clima de cambio impredecible, innumerables proyectos de los que debe dar cuenta periódicamente a sus propios colegas, a la Administración, a las familias y a la comunidad educativa en general" (Barrios et al., 2015, p.102).

3.2 Profesionalización de la dirección en las organizaciones educativas

El término profesionalización es bastante complejo, por ello vamos a centrarnos antes de nada en su definición.

Autores como Vázquez et al. (2016) han llegado a la conclusión de que existen dos perspectivas sobre la profesionalización de la función directiva.

Por un lado, se entiende como un cuerpo distinto, buro-profesional, representante de la administración en el centro educativo, el más cercano a la figura de gestor o gerente; y por otro lado, la profesionalización es entendida desde un enfoque de dirección buro-participativa, con una integración compleja de elementos administrativos y pedagógicos. (p.160).

Viene a decir que con las leyes educativas que se han ido implantando a lo largo de estos años, los planteamientos que rodean a la figura del director y el equipo directivo han ido sufriendo modificaciones de gran importancia, por lo que el concepto es mero político.

Dejando a un lado el tema político, la profesionalización de la función directiva podría definirse como un proceso en el cual el director de un centro educativo recibe una formación continua de calidad y desarrolle una de las capacidades más importantes, como es la toma de decisiones (Vázquez et al., 2016).

Según la asociación de directores del Instituto de la región de Murcia (FEDADI, 2015), cuatro son las características principales de la profesionalización de la dirección escolar.

- **La formación para el ejercicio.**"Son necesarios directores altamente formados y competentes, con autoridad y capacidad de liderazgo, con el fin de dar respuesta a las necesidades de la sociedad" (FEDADI, 2015, p.2.).El plan de formación que proponen esta asociación es la siguiente: una formación previa , inicial, continua y obligatoria centrada en temas normativos y administrativos, en la organización escolar, en el liderazgo , las competencias profesionales, y en la evaluación y la calidad.

- **La profesionalización de la selección.** Tal y como aparece en el artículo 134 de la ley orgánica de educación 2/2016, serán requisitos indispensable tener una antigüedad de al menos cinco años como funcionario de la carrera en la función pública docente, haber impartido docencia al menos cinco años, haber superado un curso de formación sobre la función directiva y presentar un proyecto de dirección. Por lo que el proceso de selección debe realizarse con tiempo suficiente para que todos los seleccionados reciban tanto la formación previa como la inicial.
- **La evaluación del desempeño.** La evaluación del director/a del centro y el equipo, es la clave para conocer que han sido eficaces las funciones que se han llevado a cabo. Es decir, que si el proyecto que se ha presentado ha sido adecuado para el centro o no. Nos referimos a que si se han cumplido los objetivos propuestos y ha supuesto una mejora.
- **La acreditación formal para el ejercicio de la misma.** Todo director o directora debe contar con los recursos necesarios para hacer frente a sus funciones y además aquellos que obtengan evaluaciones positivas, se les debería otorgar un mérito relevante en su carrera profesional y establecerles un salario acorde con su dedicación y empeño. Por último, este cargo debería ser compatible con otras labores, como ser profesor de otro centro o tareas administrativas.

3.3 Modelos de liderazgo. El director como líder

Afrontar las nuevas demandas y desafíos de los centros escolares implica que la dirección y el equipo directivo actúe para que todos los agentes que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje colaboren, haya mayor organización y por lo tanto obtener resultados efectivos. Hablamos entonces de ejercer como líderes de las organizaciones educativas.

"El liderazgo consiste esencialmente en crear, alimentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para que se involucren en un buen aprendizaje" (Bolívar, 2011, p.254). Es decir, el papel de los directores será el de motivar, animar y estimular a la comunidad educativa, en vez de imponer, controlar y ordenar.

Al parecer se podría afirmar que el ámbito educativo necesita líderes cuyas cualidades a desarrollar sean el compromiso, la iniciativa, la confianza y el entusiasmo por lo que se hace. Así mismo promover valores como el trabajo en equipo, la toma de decisiones, solución de problemas, planeación estratégica y como broche final la obtención de resultados (Sierra,2016).

No obstante, en la actualidad cada vez se insiste más en que el papel del director/a se ha de parecer al de un "animador pedagógico profesionalizado", es decir, una persona que además de tener una autoridad legal, proporcione el desarrollo continuo de los docentes y de los proyectos de innovación en las aulas (Gómez, Oliva y López, 2014).

El liderazgo no es una característica exclusiva del director, sino al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docente-directivas y técnico-pedagógicas (Bolívar, 2011).

Para llegar a alcanzar esta cualidad, los directores tienen que atravesar por una serie de etapas que a continuación vamos a desarrollar. Dichas etapas han sido estudiadas por la investigación pedagógica (Bolívar, 2011).

Etapas de socialización. Es el proceso por el cual el docente se convierte en director o pasa a formar parte del equipo directivo.

- 1. Etapa de desarrollo profesional.** Se adquiere a través de los programas de formación previa que reciben. Está relacionado con los primeros años, empiezan a conocer las

responsabilidades que conlleva, la incertidumbre, los primeros pasos como director (la adaptación al puesto). Esta etapa puede durar de uno a dos años.

2. Etapa de desarrollo organizacional. Es el proceso de retroalimentación con los docentes, alumnos, familias y demás administraciones. Esta etapa se adquiere dentro del puesto como director escolar. Es el día a día en el cargo.

3. Etapa de realización o Desencanto. Se adquiere al finalizar el mandato y según el nivel de satisfacción que cada uno haya experimentado.

"Liderar implica saber situarse en un entorno cambiante, ver por dónde irán las cosas en el futuro para poder marcar el rumbo a seguir para materializar nuestra visión" (Caturla, 2009, p.25).

Hoy por hoy, existe una evidencia y clara, en los centros educativos debe haber personas comprometidas con el cambio, y para ello se necesitan líderes que reúnan las siguientes competencias (Calatayud, 2010):

- Voluntad para compartir el liderazgo. Es decir, fomentar el concepto de unidad, todos a luchar por los mismos objetivos, responsabilidad común.
- Dominio de estrategias comunicativas.
- Trabajo en equipo.
- Agilidad para diagnosticar permanentemente los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.
- Analizar la realidad y tener perspectivas de futuro.
- Potenciar el establecimiento de redes complementarias que abran el centro a la sociedad y a otras organizaciones educativas.

- Un liderazgo que transforme la institución desde una organización burocrática a una comunidad de aprendizaje.

Sobre el liderazgo se han presentado varias clasificaciones con la finalidad de identificar los tipos y estilos de liderazgo que se desarrollan en los centros escolares.

Uno de los primeros pioneros en el estudio del liderazgo fue Kurt Lewin. Establece tres estilos: autoritario, democrático y laissez- faire. A continuación, se desarrolla los aspectos generales de cada uno de ellos.

- **Liderazgo autoritario**

Este tipo de liderazgo se caracteriza por un líder que toma las decisiones sin consultarlas con el resto del grupo y limita la participación de éstos. Es decir, el líder tiene todo el poder y el resto del grupo obedece sus pautas y normas. Las características principales son las siguientes:

- Es la persona que establece todas las actividades del centro y delimita la manera de llevarlas a cabo.
- Da órdenes y controla su cumplimiento.
- Es la máxima autoridad.

El liderazgo autoritario puede ser efectivo en situaciones en las que haya que tomar decisiones rápidamente, como proyectos de corta duración.

- **Liderazgo democrático**

En este tipo de liderazgo en cambio, el líder fomenta la participación de todo el grupo. Es decir, promueve el dialogo y entre todas las opiniones se llega a un consenso, aunque la decisión final es tomada por el líder. Este tipo de liderazgo es útil en aquellas comunidades que buscan la

mejora continua, ya que se motiva a todos los agentes promoviendo las responsabilidades y el compromiso común. Las características principales son las siguientes:

- Las decisiones son tomadas por consenso.
- Involucra a todo el grupo en el proceso.
- Delega la autoridad.
- Emplea la retroalimentación.

- **Liderazgo laissez-faire**

Laissez - faire traducido al español significa "dejar hacer". El líder laissez-faire actúa en aquellas comunidades en las cuales las personas cuentan con mucha experiencia y motivación, y por lo tanto, necesitan menos supervisión. Es decir, es un líder que interviene solo cuando es necesario, ya que el resto de personas son capaces de cumplir con las tareas con muy poco control. Las características principales son las siguientes:

- No interviene en las decisiones ni en el proceso de trabajo.
- Solo se limita a proporcionar los medios para que el resto logren sus objetivos.
- Proporciona y fomenta la autonomía e independencia en los demás.

A lo largo de los años, han ido surgiendo otros modelos de liderazgo: el liderazgo pedagógico, el liderazgo organizativo, el liderazgo docente, el liderazgo instruccional, el liderazgo transformacional y en último lugar, el liderazgo distribuido o compartido.

- **Liderazgo pedagógico.**

El liderazgo pedagógico se basa en la capacidad que tienen los directores para crear buenas condiciones de trabajo que favorezcan los procesos de enseñanza aprendizaje. Es decir, trata de

construir un clima de confianza entre docentes y alumnos, y con el resto de la comunidad escolar para mejorar la enseñanza. Para ello desarrollan la capacidad de resolución de conflictos.

Gajardo y Ulloa (2016) afirman que el liderazgo pedagógico "enfatisa en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente" (p.5). Así mismo, estos autores establecen a su vez, dos tipos de liderazgo pedagógico: el directo y el indirecto.

El liderazgo pedagógico directo se centra en la calidad del currículum, la enseñanza, la evaluación y el desarrollo profesional de los profesores. En cambio, el liderazgo pedagógico indirecto pone énfasis en las condiciones y los recursos que son necesarios para garantizar una buena enseñanza y buen aprendizaje.

Los principios generales del liderazgo pedagógicos para Gajardo y Ulloa (2016) son los siguientes:

1. Aprendizaje como actividad (todos son aprendices)
2. Condiciones favorables para el aprendizaje (buenos recursos y estrategias)
3. Diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje (preocupación compartida por todos los miembros de la comunidad escolar)
4. Responsabilización común por los resultados (autoevaluación)
5. Compartir el liderazgo (participación).

Viviane (2010), (citado en Bolívar, 2011) establece a partir de una investigación empírica, tres conjuntos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo:

- Emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje. Este conocimiento enlaza el conocimiento curricular y pedagógico con las tareas administrativas y de gestión.
- Resolver problemas complejos. Los líderes expertos saben cómo resolver los problemas que se presentan y lo hacen en función a sus conocimientos pedagógicos y de liderazgo.
- Fomentar la confianza con los docentes, las familias y el alumnado. El liderazgo es un proceso social, basado en la confianza, a diferencia de otras actuaciones (autoridad, poder, manipulación).

En definitiva, el liderazgo pedagógico trata de decidir qué es lo realmente importante enseñar a los alumnos y cómo hacerlo. Por lo que esta función debe ser llevada a cabo por varias personas, en este caso, el equipo directivo, en la que todos participen, pero para que de verdad funcione tiene que haber una persona que lidere este proceso.

- **Liderazgo organizativo.**

"La escuela es una organización al servicio de la educación y en definitiva al servicio del alumno" (Caturla, 2009, p.24.). El objetivo primordial de la educación es ayudar a los alumnos y alumnas a crecer y desarrollarse en el mundo en el que vivimos. Por lo que el centro educativo necesita planificar y organizar una serie de experiencias para fomentar el aprendizaje en alumnos/as.

Es incuestionable que un buen director es aquel que es capaz de ejercer un liderazgo compartido, distributivo y transformacional.

Con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, una dirección visionada, que asuma riesgos, directamente implicado en las

decisiones pedagógicas y que sea capaz de unir a la comunidad y de entusiasmarla en un proyecto común y compartido. (Calatayud, 2010, p.8).

Se puede concluir que el liderazgo educativo engloba tanto a las personas como a los comportamientos que éstas muestran frente a sus cualidades y las competencias desarrolladas, además ambas repercuten en toda la organización educativa promoviendo calidad educativa y la eficiencia en los procesos de aprendizaje.

- **Liderazgo docente.**

El liderazgo docente es el proceso mediante el cual los profesores influyen en otros docentes, directores y el resto de miembros de la comunidad escolar para mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes.

"Las tareas desempeñadas por los maestros líderes incluyen la supervisión de los esfuerzos de mejora, la selección de plan de estudios y participar en las reuniones de coordinación" (Bolívar, 2011, p.270.).

Los profesores ejercen como líderes, según Danielson (2006), (citado en Bolívar, 2011) en dos papeles fundamentales: formal (profesor de aula, jefe de departamento, coordinador,etc.) e informal. Los docentes como líderes informales surgen de manera natural. En lugar de ser seleccionados, toman la iniciativa para hacer frente a un problema y establecer soluciones a través de la colaboración constante de sus compañeros.

El liderazgo docente no puede avanzar, a no ser que el centro escolar funcione como una comunidad profesional de aprendizaje, potenciada por un liderazgo compartido o distribuido. Ambos van en paralelo: por un lado, potenciar el liderazgo del profesor, y por otro, las escuelas como comunidades profesionales de aprendizaje efectivas (Bolívar, 2011).

- **Liderazgo instruccional**

El liderazgo instruccional es un estilo en el cual el líder hace uso de su conocimiento y experiencia, más que de su autoridad y poder para que los alumnos alcancen buenos resultados académicos. Se trata de un líder que motiva a sus alumnos para plasmar impactos positivos en el cuerpo académico y en el aprendizaje (Sepúlveda y Aparicio, 2017).

Los principios básicos del liderazgo instruccional son: fomentar un clima óptimo en el aprendizaje, definir la misión de la escuela y gestionar el plan académico. Estas son las claves para mejorar el desempeño académico de los alumnos.

Varios estudios han constatado que el liderazgo instruccional suelen demostrar buenos resultados, particularmente en zonas con altos índices de pobreza (Sepúlveda y Aparicio, 2017).

- **Liderazgo transformacional**

"El liderazgo transformacional se encuentra centrado en potenciar las capacidades del equipo humano, a través del aumento de los niveles de motivación en la organización para lograr alcanzar mayores grados de compromiso y alcanzar metas ambiciosas"(Sepúlveda y Aparicio, 2017, p.8).

Este estilo de liderazgo se centra en las tareas administrativas del centro educativo, y a su vez, en encontrar el modo de involucrar a todas las personas que forman el proceso de enseñanza.

Las claves del líder transformacional son: la generación de una visión y metas; la estimulación intelectual; simbolización de las prácticas y los valores profesionales, y el soporte individualizado a sus colaboradores (Sepúlveda y Aparicio, 2017).

Actualmente, el liderazgo transformacional es un enfoque difundido en el ámbito educativo y es visto como una respuesta para responder a las necesidades que caracterizan el ambiente escolar.

- **Liderazgo compartido o distribuido.**

El liderazgo compartido o distribuido surge por las altas exigencias que los directores se ponen a sí mismos, por lo que necesitan de más personas para trabajar conjuntamente, con una mayor participación en la toma de decisiones.

El liderazgo compartido "implica que la función de los líderes directivos consiste principalmente en desarrollar las competencias y los conocimientos de las personas de la organización" (Bolívar, 2011, p.269). Es decir, tanto docentes, como alumnos y familias deben ejercer en la medida de lo posible el liderazgo distribuido. Por lo tanto, los docentes tienen un papel fundamental, ya que son los que más tienen que ejercer de líder en sus aulas.

Ahora bien, el objetivo de este liderazgo es crear una cultura colectiva en la que se valoren las emociones positivas de todo el grupo (Álvarez, 2015). Entran en contexto factores como la motivación, el bienestar, la creatividad y el compromiso de todos los que participan en el proceso de enseñanza.

En resumidas cuentas, es un liderazgo capaz de implicar a todas las personas en nuevos proyectos, facilitando el cambio e impulsando la innovación. Para conseguirlo, es necesario desarrollar un clima de confianza, optimismo y seguridad en el grupo.

"La dirección eficaz de un centro educacional requiere líderes capaces de demostrar competencias asociadas a distintos estilos de liderazgo, dentro de los que cabe destacar el instruccional, transformacional y distribuido" (Sepúlveda y Aparicio, 2017, p.14).

3.4 Competencias profesionales de los líderes en las organizaciones educativas

Un director competente tiene que ser capaz de desarrollar ciertas habilidades y utilizar los recursos necesarios para lograr las metas y los fines que se propongan.

"La competencia es, al mismo tiempo, la capacidad y su reconocimiento, la aptitud y el derecho a ejercerla, tener la competencia para hacer algo y ser competente" (Bolívar, 2011, p. 257).

"El director debe saber hacer y saber actuar para guiar la organización del centro educativo" (Villarroel, Gairín y Bustamante, 2014, p.305). Hablamos entonces de una serie de competencias que permiten al director/a del centro asumir su función.

Las competencias a llevar a cabo en un centro educativo son muchas y muy variadas, de ahí que se haga tanto hincapié en la necesidad de recibir formación para desempeñar el cargo de la dirección.

González (2006) establece cuatro ámbitos de competencias que el director debe adquirir para responder a las demandas que se plantean:

- Gestor de un centro que busca calidad, es decir, diseñar y establecer junto al resto de la comunidad educativa el proyecto educativo de centro, así como las estrategias para conseguir los objetivos propuestos. Involucrando así a todos los agentes educativos en el proceso.
- Animador de la calidad académica de su centro, es decir, ayudar en todo momento a los docentes, tanto en la elaboración del proyecto curricular de centro y los proyectos de aula, como en los medios necesarios para su desarrollo.

- Líder de la comunidad educativa.El director es el encargado de promover y estrechar relaciones entre toda la comunidad educativa (alumnos, docentes, familias y demás órganos).
- Líder de la relación centro-comunidad.El director es el encargado de establecer alianzas con las instituciones educativas y no educativas que sirvan de apoyo al centro (como por ejemplo, ayuntamientos, centros sanitarios, ONG...)

Viviane (2010),(citado en Bolívar, 2011) establece tres conjuntos de competencias demandadas para un equipo directivo efectivo:

- Aprovechar y emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje. Este conocimiento abarca la fusión entre el curricular y pedagógico con los administrativos y de gestión.
- Resolver problemas complicados en la escuela. Los líderes expertos saben. Tienen que saber cómo resolver los problemas que se presentan en el centro educativo, en función de su conocimiento pedagógico y de liderazgo.
- Fomentar la confianza y las relaciones con el resto de docentes, las familias y el alumnado.

Por lo tanto, un buen director junto a su equipo, requiere tener una serie de competencias en la gestión, promoviendo procesos que mejoren la enseñanza, empleando los conocimientos necesarios para la resolución de conflictos y sus habilidades interpersonales de manera que se construya un clima de confianza en su comunidad escolar (Bolívar, 2011).

Sierra (2016) presenta las competencias estratégicas, tácticas y operativas que debe tener un líder educativo.

- ***Competencias estratégicas***

- Liderazgo centrado en principios. Es la capacidad de colaboración y cooperación con el resto de personas, guiando a éstas a la consecución de los objetivos propuestos, bajo un clima de respeto, fomentando los valores y los principios de la organización.
 - Emprendimiento. Es la capacidad de aportar ideas, oportunidades y soluciones que se presentan, promoviendo la creatividad y la innovación del centro.
 - Inteligencia emocional. Es la capacidad de empatizar con el resto de personas que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, creando estrategias emocionales.
 - Orientación al cliente. Es la capacidad de satisfacer las necesidades tanto de los estudiantes, como de los demás organismos que influyen en el aprendizaje de estos y colaboran con la organización.
 - Orientación a resultados. Es la capacidad de actuar para lograr los resultados propuestos, manteniendo y mejorando el rendimiento de la organización escolar.
- ***Competencias tácticas***
 - Gerenciamiento estratégico. Es la capacidad de definir los objetivos de la organización y establecer estrategias para lograrlos.
 - Negociaciones y relaciones. Es la capacidad de crear ambientes de colaboración con diversos sectores (universidades, entidades, etc.) para lograr acuerdos que fortalezcan las relaciones de la comunidad escolar.
- ***Competencias operativas***
 - Trabajo en equipo. Es la capacidad de fomentar un clima de trabajo favorable, basado en la colaboración y cooperación, en el que todas las personas trabajen como una unidad, cada una aportando y desarrollando sus habilidades.

- Gerenciamiento táctico. Es la capacidad de establecer cuáles son las prioridades y hacerles un seguimiento para mejorar los procesos de E-A.
- Relaciones interpersonales. Es la capacidad de construir relaciones basadas en la confianza y en el respeto, para lograr las metas.
- Empoderamiento. Es la capacidad de asumir nuevos retos y nuevas responsabilidades, para seguir avanzando.
- Orientación al mejoramiento continuo. Es la capacidad de supervisar y analizar constantemente los procesos con el objetivo de conseguir una mejora permanente.

Autores como Medina y Gómez (2014) han diseñado un modelo de las competencias más valoradas, basado en investigaciones previas. Éstas son: gestión, humana y técnica. En la ilustración 1, podemos observar los aspectos más importantes de cada una de ellas.



Ilustración 1 Competencias directivas según Medina y Gómez (2014)

- ***Gestión***

Las competencias de gestión son básicas para orientar al centro educativo hacia el logro de los objetivos. Se necesita un alto grado de implicación y compromiso por parte de la dirección y del equipo directivo. Destacan las siguientes:

- Delegación de funciones.
- Elección adecuada de los colaboradores.
- Formación del profesorado.
- Apertura a programas.
- Establecimiento de una adecuada disciplina en el centro/aula.
- Coordinación del equipo/claustro de docentes.
- Toma de iniciativas y decisiones pertinentes apropiadas a las necesidades.
- Establecer criterios y objetivos claros.
- Colaboración con la comunidad educativa.
- Marcar los límites en las peticiones y en las concesiones.
- Optimización de recursos.
- Conocimiento de las posibilidades del contexto y de la realidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en las aulas.
- Identificación de los procesos problemáticos tal como se muestran en cada ámbito del centro.

- ***Humana***

La dirección y el resto de agentes directivos deben transmitir e inculcar los valores de la comunidad educativa. Destacan las siguientes:

- Dominio de la comunicación (Diálogo).
- Cercanía a todos los miembros del programa.
- Resistencia a las presiones.
- Honestidad.
- Saber escuchar (Empatía).
- Superación de prejuicios.
- Sentido de la provisionalidad y de confianza.
- Espíritu de superación.
- Veracidad.
- Apertura a los protagonistas del programa.
- Poder de persuasión.
- Estabilidad emocional.

- ***Técnica***

"Requiere al director del centro una nueva cultura dedisposición a la mejora que consolide la visión del centro como transformador,actuando de modo integrado e institucional, con un conocimiento profundo de los modelos y los programas de diversidad educativa" (Medina y

Gómez,2014, p.110). Fomentar y crear programas de innovación e integración para plasmarlos en los procesos de enseñanza. Entre ellas destacan las siguientes:

- Formación para mejorar los equipos docentes.
- Reconocimiento de los logros alcanzados en el programa de mejora:
Certificaciones y apoyo de la Administración.
- Compensación por los objetivos alcanzados en los programas.
- Divulgación de los avances y resultados del programa.
- Creación de modelos más armónicos y coherentes con los programas de mejora.
- Conferencias, impartidas por expertos, en el centro para optimizar los programas

Como conclusión, los responsables de la mejora de los centros educativos han de asumir la toma de decisiones y la coherencia, mediante las cuales desarrollarán las acciones y tareas precisas, que favorezcan la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos de mejora (Medina y Gómez, 2014).La aplicación de dichos programas dependerán de la coordinación y la motivación del líder del centro educativo, creando un clima de colaboración, en el que todas las personas se sientan miembros activos en la comunidad educativa.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez presentado el marco teórico sobre la profesionalización directiva, se van a determinar los objetivos que usaremos para la investigación:

- Conocer y analizar el estilo de liderazgo que predomina en un centro educativo concreto, mediante el test de liderazgo de Kurt Lewin.
- Conocer las percepciones de los directores/as y equipos directivos a cerca dela formación recibida a lo largo de su desarrollo profesional.
- Conocer las percepciones de los directores/as y equipos directivos sobre la organización y gestión del centro.
- Conocer las percepciones de los directores/as y equipos directivos a cerca de su capacidad de liderazgo.
- Conocer las percepciones de los directores/as y equipos directivos sobre las habilidades para afrontar situaciones de conflictos.
- Conocer las percepciones de los directores/as y equipos directivos a cerca de los procesos de mejora e innovación.

5. METODOLOGÍA

5.1 Diseño de la investigación

Los principales objetivos de esta investigación son, por un lado conocer el estilo de liderazgo más predominante en un centro concreto, y por otro lado, las percepciones sobre los elementos esenciales de la profesionalización directiva. Para ello, se tendrá en cuenta tanto a la figura del director como del equipo directivo.

Para recopilar y analizar los datos obtenidos, se ha optado por una investigación de estilo mixto, bajo una metodología cuantitativa, empleando como procedimiento de investigación la encuesta, bajo el apoyo del programa de análisis de datos SPSS. Se ha hecho un análisis descriptivo mediante el empleo de frecuencias y porcentajes.

5.2 Población y muestra

La población de esta investigación son miembros de equipos directivos de los centros de educación primaria y secundaria de la provincia de Sevilla.

En primer lugar, se ha seleccionado a la directora del C.E.I.P Josefa Navarro Zamora de Coria del Río (Sevilla) para conocer el estilo de liderazgo que presenta en su centro. En segundo lugar, se seleccionaron 51 miembros de equipos de la dirección para conocer sus percepciones.

La muestra participante está compuesta por 51 miembros del equipo directivo que desempeñan su labor tanto en CEIPS como IES. Formando un total de 51 personas a estudiar.

5.3 Descripción de las variables

Las variables que vamos analizar en la presente investigación han sido: *Personales*: género y edad; *profesionales*: experiencia docente, e *institucionales*: tipo de centro, etapa educativa y número de centros en los que se ha trabajado.

5.4 Técnicas e instrumentos de la investigación

Las técnicas utilizadas en el desarrollo de esta investigación han sido las siguientes:

En primer lugar, se realizó un cuestionario a la directora para conocer el tipo de liderazgo que predomina en el centro educativo. El instrumento utilizado ha sido el Test de Liderazgo Kurt Lewin. Dicho autor clasifica el liderazgo en tres estilos: autoritario, democrático y laissez-faire.

Y en segundo lugar, se realizó un cuestionario tipo escala Likert, ya que nuestro objetivo se centra en conocer el grado de conformidad de los encuestados. Hemos seleccionado cinco dimensiones, las cuales son los elementos esenciales de la profesionalización docente (formación, gestión, liderazgo, mediación y calidad). Tras la lectura e información recaba por sobre los temas que nos interesan analizar, hemos elaborado una serie de ítems para cada una de las dimensiones. La primera dimensión "formación" consta de 8 ítems correspondiente a la lectura de Bolívar (2011). La segunda dimensión "gestión", está formado por 8 ítems correspondiendo a la lectura de los trabajos de Martín-Moreno (2004) y; Media y Gómez (2014). En cuanto a la tercera dimensión "liderazgo", consta de otros 8 ítems relacionados por las aportaciones de Bolívar (2011), Sierra (2016); y Calatayud (2010). La cuarta dimensión denominada "mediación" consta de 7 ítems relacionados con las aportaciones de Bolívar (2011). Y por último, la dimensión "calidad", formada por 7 ítems vinculados a la colaboración de los trabajos de González (2006).

El cuestionario está formado por un total de 38 ítems. Cada uno de los encuestados expresarán su posición respecto a cada uno de ellos (totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo).

5.5 Análisis de los datos

La información obtenida del cuestionario se va a someter a un análisis de distribuciones donde se realizan las pruebas estadísticas mediante el programa SPSS 21 que tienen como finalidad analizar los datos. El objetivo es realizar el análisis descriptivo y para ello, se realiza un análisis a nivel de puntuaciones medias, desviaciones típicas, frecuencias y porcentajes por ítems y dimensiones.

En primer lugar, se han analizado las variables de forma independiente, a través de gráficas y tablas con el objetivo de conocer el porcentaje total de cada una de ellas.

Seguidamente, se han realizado gráficos de barras agrupadas de cada una de las variables con sus respectivas dimensiones, así como tablas de contingencias resultantes de cruzar cada una de las variables con sus dimensiones. Para dar un resultado global por cada dimensión, se ha llevado a cabo el análisis a través de puntuaciones medias.

6. RESULTADOS

6.1 Justificación de los resultados

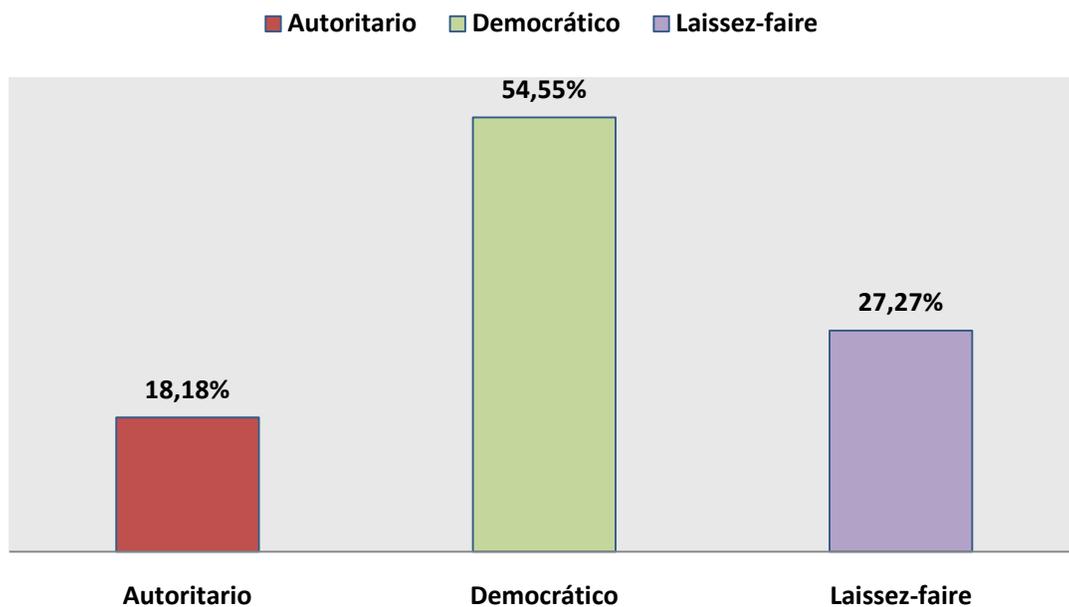
Los motivos que nos llevaron a investigar el estilo de liderazgo que se practica y predomina en un centro educativo de la provincia de Sevilla, se centra en la importancia que en la actualidad tiene el tema del liderazgo, ya que cada vez más se exige en todos los centros escolares "saber liderar", sin importar la responsabilidad ni el cargo que se tenga en éste.

Por otro lado, la importancia de indagar y aportar información sobre aspectos importantes de la función directiva para concienciar sobre la mejora continua de los procesos de enseñanza – aprendizaje de los centros de educación, ha sido acto de motivación a estudiar. Dicha relevancia está orientada a contribuir al beneficio y mejora de los centros educativos.

6.2 Presentación de los resultados

El cuestionario a responder por la directora del centro educativo ha sido contestado, teniendo como resultado que se identifica a sí mismo como líder predominantemente democrático. A continuación podemos apreciar, de forma gráfica los resultados obtenidos en este cuestionario.

Gráfico 1. Estilo de Liderazgo del C.E.I.P. Josefa Navarro Zamora.

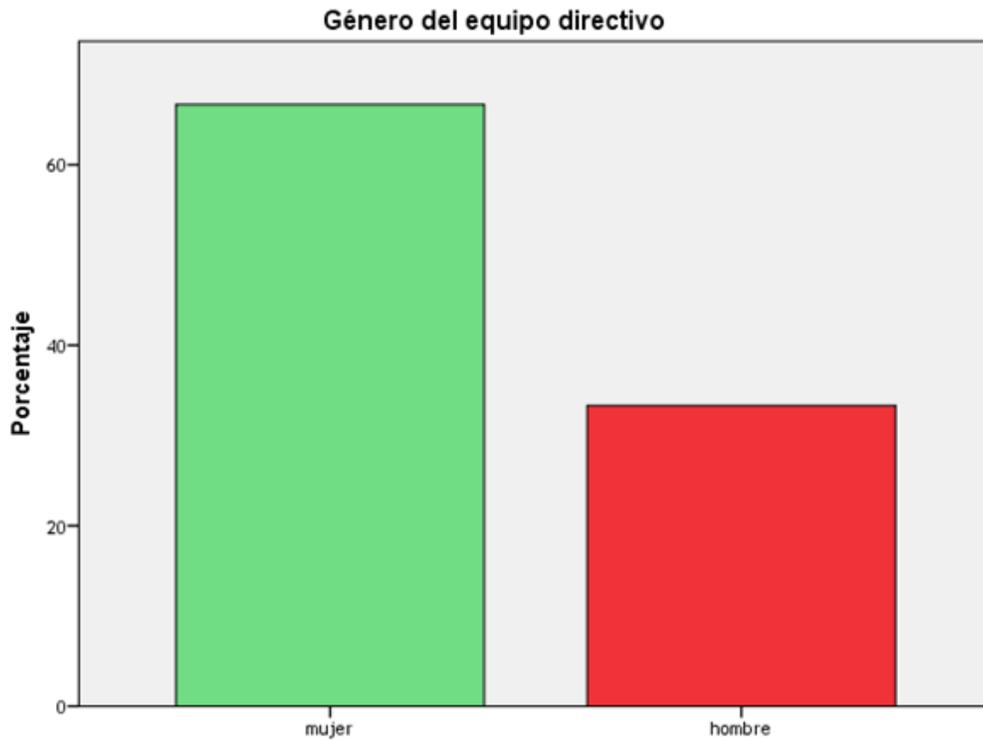


Fuente: Elaboración propia.

Pasamos ahora a analizar las percepciones que tienen los miembros del equipo directivo encuestados, a cerca de las competencias de la profesionalización directiva. A continuación se van a presentar los resultados obtenidos.

En primer lugar, vamos a conocer el porcentaje del género de los encuestados. Se puede apreciar que la mayoría de las personas que han respondido a nuestro cuestionario han sido mujeres con un 66,7% frente a un 33,3% que han sido respondidos por hombres.

Gráfico 2. Género del equipo directivo



Fuente: Elaboración propia.

Otro dato relevante que nos aporta el cuestionario ha sido la edad de las personas encuestadas. Podemos apreciar cómo el 5,9% de personas encuestadas tienen entre 30 y 35 años, siendo éstas de menor edad. Le sigue un porcentaje del 11,8% que corresponde a aquellas entre 36 y 40 años de edad, frente a un 25,5% que corresponden a las personas entre 41 y 45 años. No cabe duda que el porcentaje destacado (véase en la tabla 1) corresponde al 56,9%, que pertenece a aquellos miembros del equipo directivo mayores de 46 años.

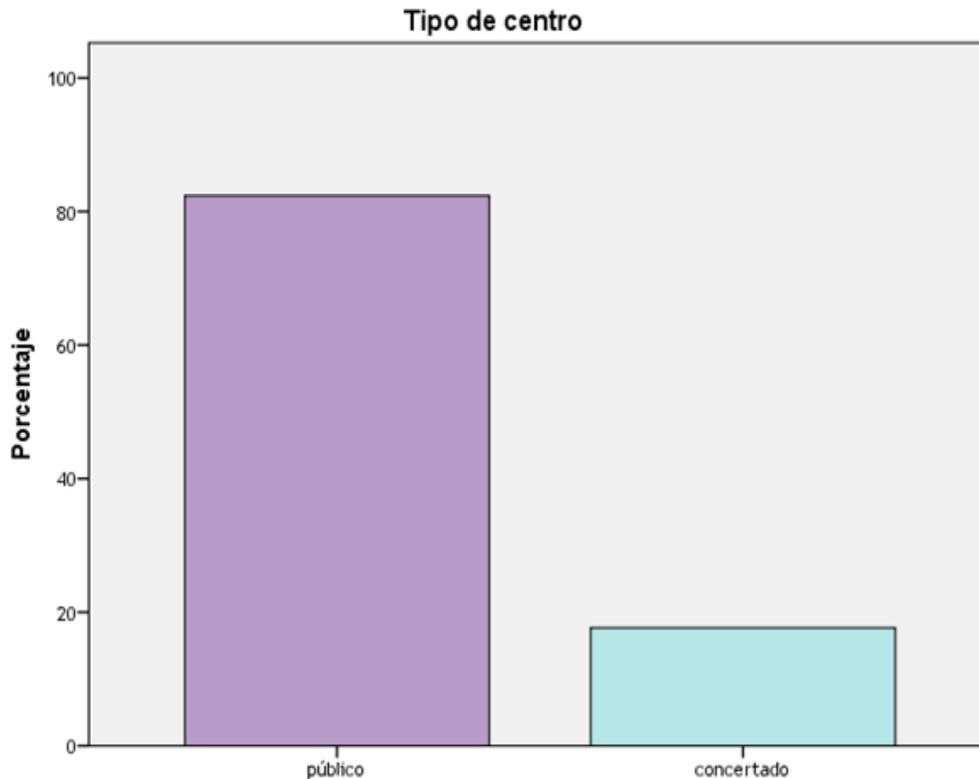
Tabla 1. Edad del equipo directivo

Edad del equipo directivo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	30-35 años	3	5,9	5,9
	36-40 años	6	11,8	17,6
	41-45 años	13	25,5	43,1
	46 en adelante	29	56,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Otros datos interesantes han sido el tipo de centro y la etapa educativa encuestada. Como podemos observar han sido centros públicos los más favorecidos con un 82,4%. Casi la totalidad de los encuestados. Por lo que esta investigación se basa prácticamente en las opiniones de los equipos directivos de centros públicos.

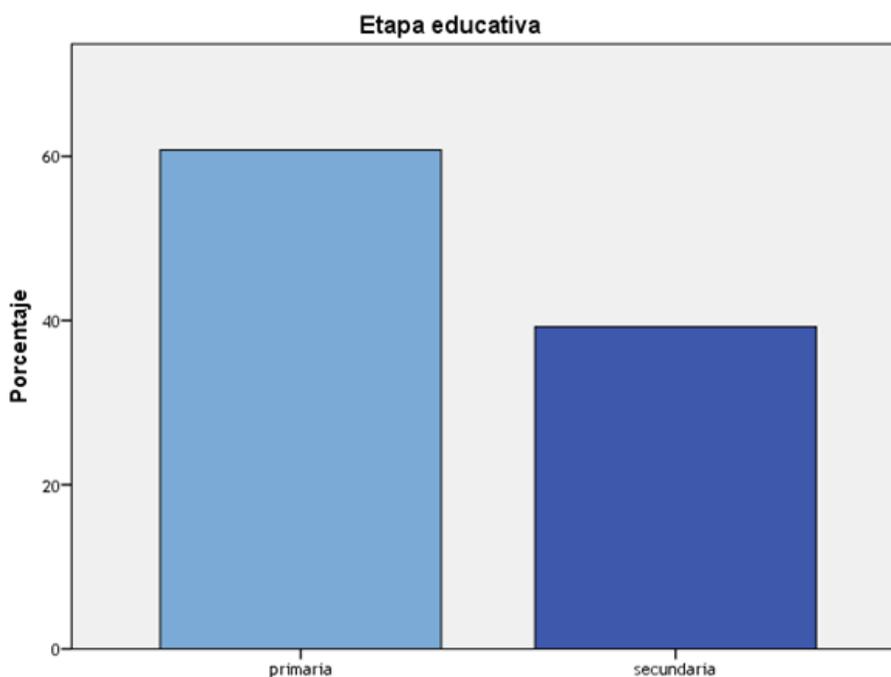
Gráfico 3. Variable tipo de centro



Fuente: Elaboración propia.

En relación a los miembros del equipo directivo encuestados, el 60,8% practican su ejercicio en centros de primaria, frente a un 39,2% que lo hacen en institutos de secundaria. Sin duda alguna el porcentaje más alto pertenecen a los centros de primaria.

Gráfico 4. Variable etapa educativa



Fuente: Elaboración propia.

Otro dato que recalcamos son los años de experiencia docente de los equipos directivos encuestados. Observamos como el porcentaje menor corresponde a un 5,9% perteneciendo a aquellos directivos que cuentan con más de 31 años de experiencia a lo largo de su vida. Le sigue el 19,6%, aquellos con una experiencia en su labor entre 21 y 25 años. Apreciamos como hay porcentajes más igualados entre los miembros del equipo directivo con 26 y 30 años de experiencia docente con un porcentaje del 29,4%, pero sin duda alguna el porcentaje más alto es el de 45,1% que pertenece a aquellos directivos con experiencia docente comprendida entre los 15 y 20 años.

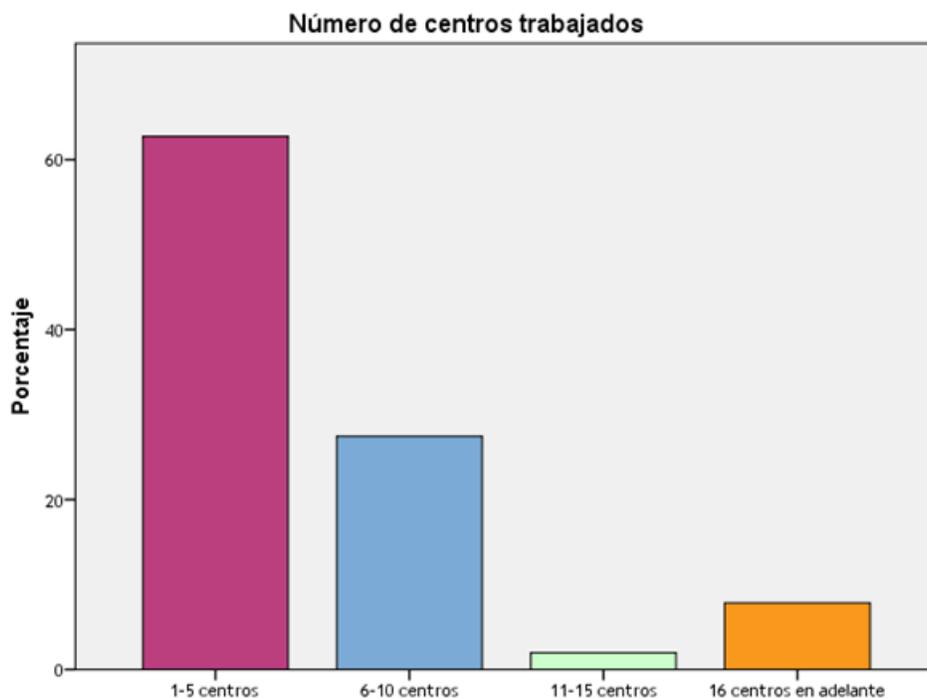
Tabla 2. Variable años de experiencia docente

Años de experiencia docente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	15-20 años	23	45,1	45,1
	21-25 años	10	19,6	64,7
	26-30 años	15	29,4	94,1
	31 en adelante	3	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Por último, el otro dato que cabe destacar es el número de centros en los que los miembros del equipo directivo han trabajado. Como podemos apreciar, el porcentaje mayor con un 62,7% corresponde a aquellos miembros del equipo directivo que trabajan y han trabajado en 1 y 5 centros. Le sigue el porcentaje del 27,5% que han trabajado en 6 y 10 centros diferentes. Los porcentajes menores corresponden al 7,8% aquellos que han trabajado en más de 16 centros educativos, y el 2% el porcentaje más bajo de todos, pertenecientes a los directivos que han trabajado en 11 y 15 centros educativos.

Gráfico 5. Variable número de centros trabajados

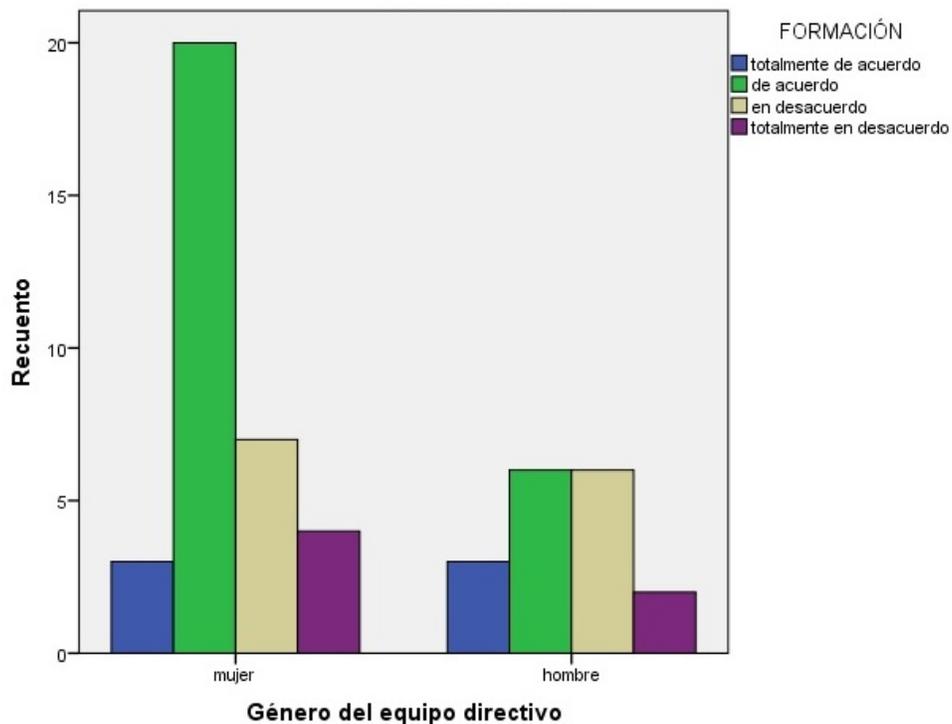


Fuente: Elaboración propia

Tras exponer el sexo, la edad, los años de experiencia docente, el tipo de centro, la etapa educativa y los centros en los que han trabajado los miembros del equipo directivo encuestados, se va a pasar a analizar cada una de las dimensiones del cuestionario cruzándolas con cada una de las variables comentadas anteriormente, con el objetivo de exponer los datos recogidos de los cuestionarios.

La primera dimensión del cuestionario es "**Formación**", competencia en conocimiento. Vamos a empezar su análisis cruzándola con la variable género. Según nuestros datos generados a partir de las dos variables, hemos encuestado a 51 personas, 34 mujeres y 17 hombres. 26 personas (un 51%) están de acuerdo con la formación inicial y continua que reciben sobre aspectos organizativos y administrativos del centro, así como de los cursos de liderazgo e innovación recibidos. De ellas, hay 20 mujeres, es decir, un 39,2% de las mujeres, que están de acuerdo, mayor porcentaje que entre los hombre con un 11,8%.

Gráfico 6. Gráfico de barras agrupadas de las variables *género y formación*



Fuente: Elaboración propia

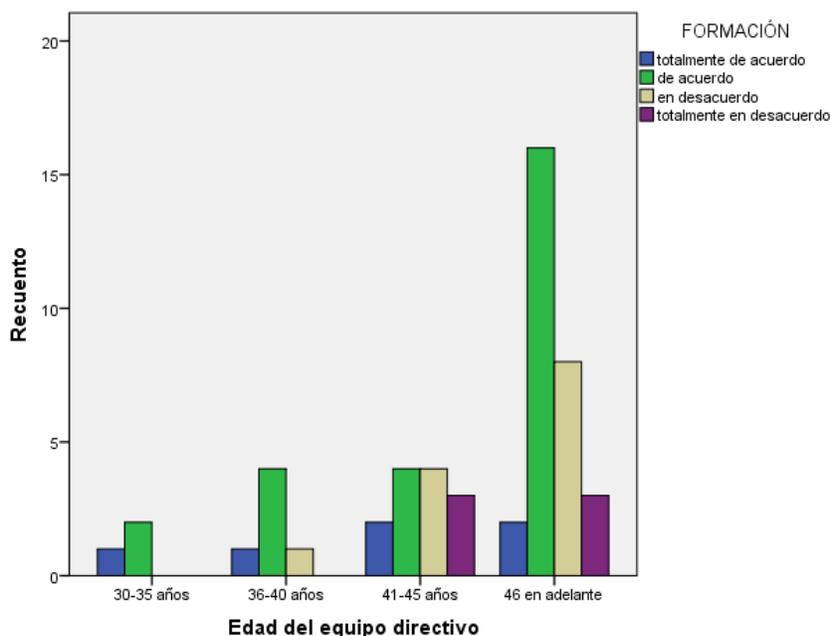
Tabla 3. Tabla de contingencia resultante de cruzar las variables género y formación

		FORMACIÓN				Total	
		totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo		
Género del equipo directivo	mujer	Recuento	3	20	7	4	34
		% del total	5,9%	39,2%	13,7%	7,8%	66,7%
	hombre	Recuento	3	6	6	2	17
		% del total	5,9%	11,8%	11,8%	3,9%	33,3%
Total		Recuento	6	26	13	6	51
		% del total	11,8%	51,0%	25,5%	11,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, vamos analizar los resultados obtenidos del cruce con la variable edad. De ese 51% de personas encuestadas que están de acuerdo con la formación y cursos pedagógicos recibidos, hay 16 personas, es decir, un 31,4% que tienen de 46 años en adelante, estamos hablando de los encuestados más veteranos, frente al 3,9% que tienen entre 30 y 35 años de edad, siendo éstos los encuestados de menor edad. Cabe destacar que se han obtenido el mismo porcentaje, un 7,8% entre los que tienen entre 36 y 40 años, y los que tienen entre 41 y 45 años de edad (véase en el gráfico 7).

Gráfico 7. Gráfico de barras agrupadas de las variables edad y formación



Fuente: Elaboración propia.

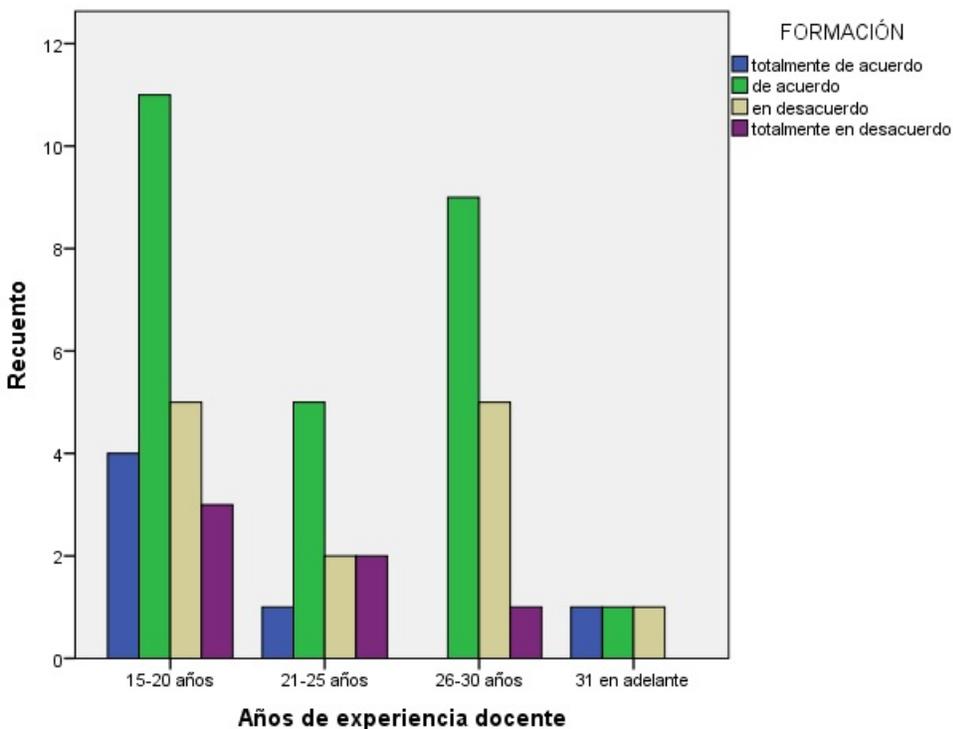
Tabla 4. Tabla de contingencia resultante de cruzar las variables edad y formación

			FORMACIÓN				Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	
Edad del equipo directivo	30-35 años	Recuento	1	2	0	0	3
		% del total	2,0%	3,9%	0,0%	0,0%	5,9%
	36-40 años	Recuento	1	4	1	0	6
		% del total	2,0%	7,8%	2,0%	0,0%	11,8%
	41-45 años	Recuento	2	4	4	3	13
		% del total	3,9%	7,8%	7,8%	5,9%	25,5%
	46 en adelante	Recuento	2	16	8	3	29
		% del total	3,9%	31,4%	15,7%	5,9%	56,9%
Total	Recuento	6	26	13	6	51	
	% del total	11,8%	51,0%	25,5%	11,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, vamos a analizar los resultados obtenidos con el cruce con la variable años de experiencia docente. Cabe destacar que son 11 personas, es decir, un 21,6% aquellas personas encuestadas con un periodo de experiencia docente comprendido entre 15 y 20 años, mayor porcentaje que entre aquellas que cuentan con más de 30 años de experiencia con un 2%.

Gráfico 8. Gráfico de barras agrupadas de las variables años de experiencia docente y formación.



Fuente: Elaboración propia

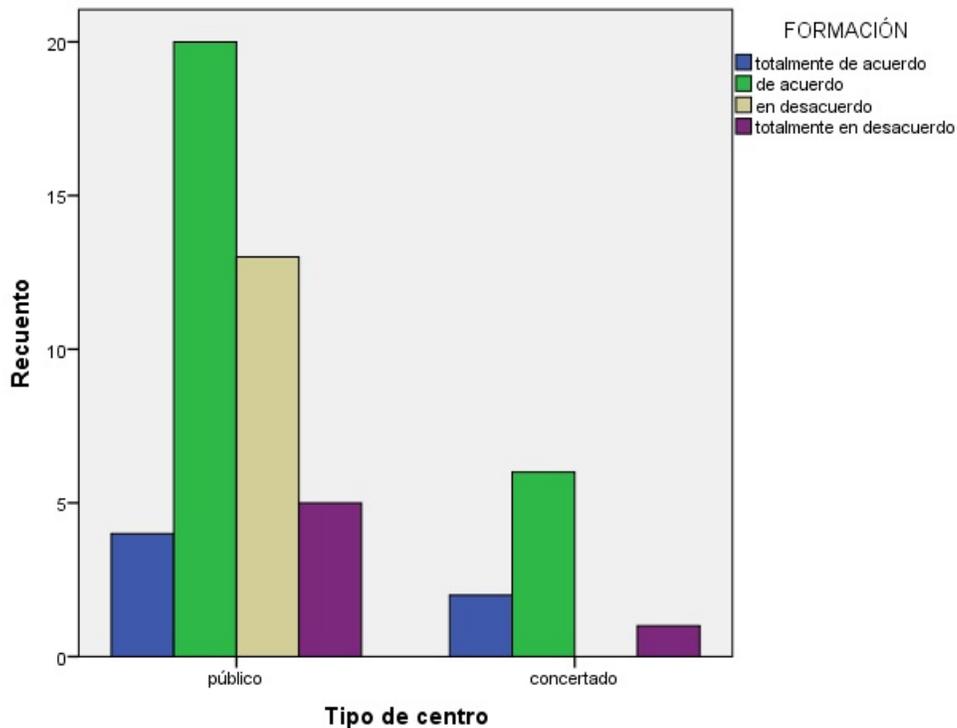
Tabla 5. Tabla de contingencia resultante de cruzar las variables años de experiencia docente y formación

			FORMACIÓN				Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	
Años de experiencia docente	15-20 años	Recuento	4	11	5	3	23
		% del total	7,8%	21,6%	9,8%	5,9%	45,1%
	21-25 años	Recuento	1	5	2	2	10
		% del total	2,0%	9,8%	3,9%	3,9%	19,6%
	26-30 años	Recuento	0	9	5	1	15
		% del total	0,0%	17,6%	9,8%	2,0%	29,4%
	31 en adelante	Recuento	1	1	1	0	3
		% del total	2,0%	2,0%	2,0%	0,0%	5,9%
Total	Recuento	6	26	13	6	51	
	% del total	11,8%	51,0%	25,5%	11,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en el cruce con la variable tipo de centro, cabe decir que 20 personas, es decir, el 39,2% realizan su labor educativa en centros públicos, frente al 11,8% que lo hacen en los centros concertados.

Gráfico 9. Gráfico de barras agrupadas de las variables tipo de centro y formación



Fuente: Elaboración propia

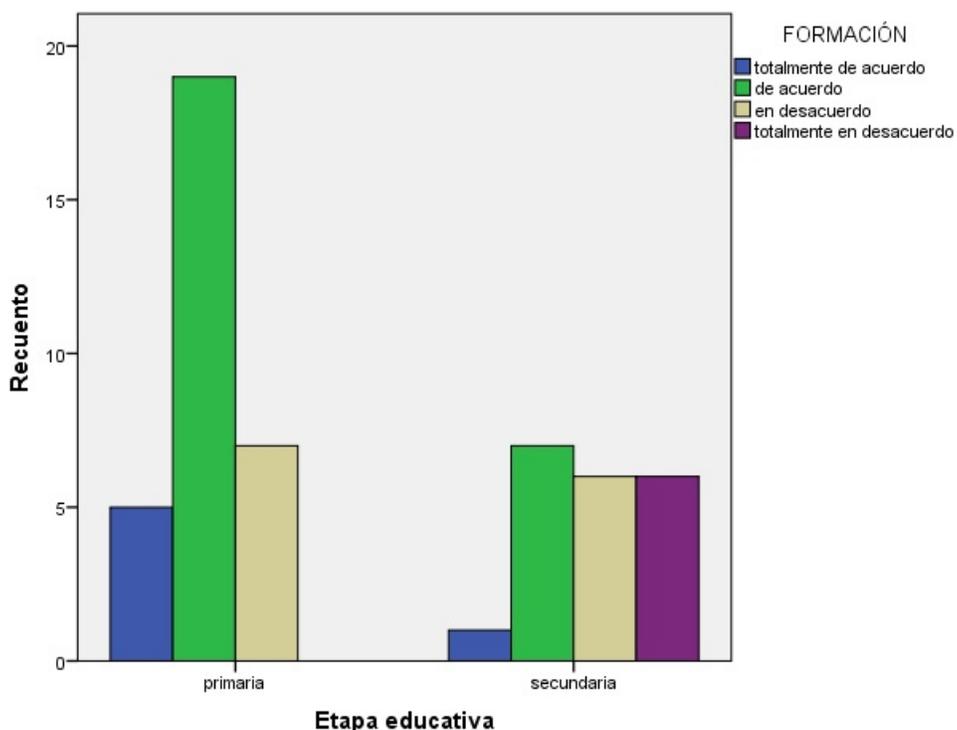
Tabla 6. Tabla de contingencia resultante de cruzar las variables tipo de centro y formación

			FORMACIÓN				Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	
Tipo de centro	público	Recuento	4	20	13	5	42
		% del total	7,8%	39,2%	25,5%	9,8%	82,4%
	concertado	Recuento	2	6	0	1	9
		% del total	3,9%	11,8%	0,0%	2,0%	17,6%
Total		Recuento	6	26	13	6	51
		% del total	11,8%	51,0%	25,5%	11,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al cruce con la variable etapa educativa, resaltar que 19 personas, es decir, el 37,3% realizan su labor en la etapa de educación primaria, frente al 13,7% que la realiza en educación secundaria.

Gráfico 10. Gráfico de barras agrupadas de las variables etapa educativa y formación



Fuente: Elaboración propia

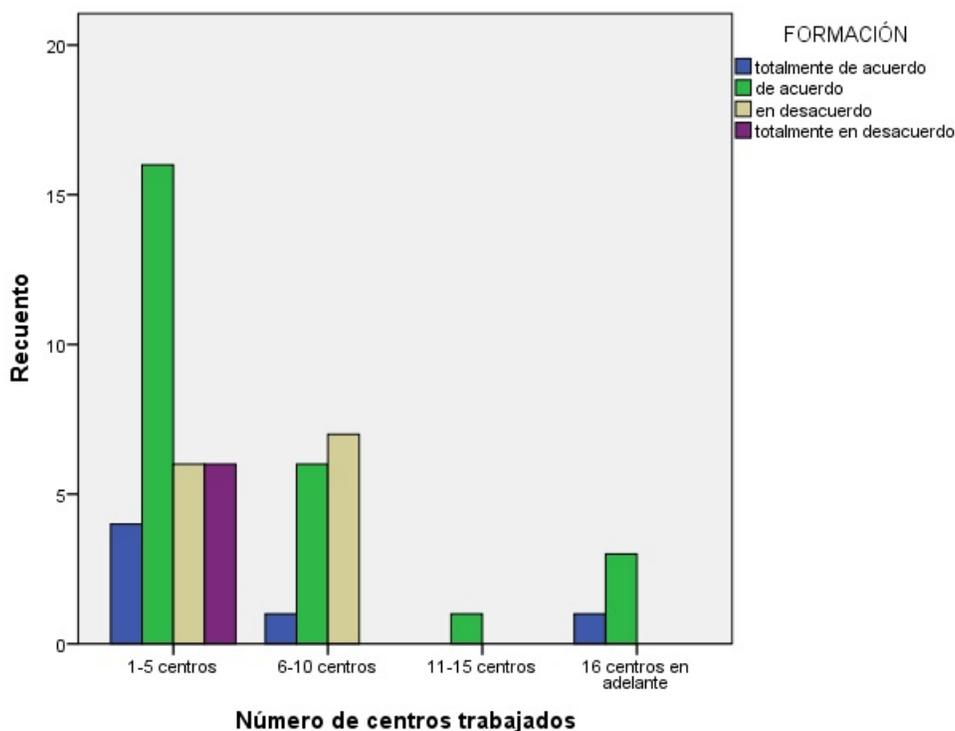
Tabla 7. Tabla de contingencia resultante de cruzar las variables etapa educativa y formación

			FORMACIÓN				Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	
Etapa educativa	primaria	Recuento	5	19	7	0	31
		% del total	9,8%	37,3%	13,7%	0,0%	60,8%
	secundaria	Recuento	1	7	6	6	20
		% del total	2,0%	13,7%	11,8%	11,8%	39,2%
Total	Recuento	6	26	13	6	51	
	% del total	11,8%	51,0%	25,5%	11,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Por último, finalizamos el análisis de la dimensión formación con el cruce con la variable número de centros en los que los encuestados han trabajado. Del 51% que están de acuerdo con la formación y los cursos realizados para llevar a cabo sus funciones en los centros educativos, hay 16 personas, es decir, un 31,4% que han trabajado entre 1 y 5 centros, siendo éste el mayor porcentaje que entre los que han trabajado en 11 y 15 centros educativos con solo un 2%.

Gráfico 11. Gráfico de barras agrupadas de las variables número de centros trabajados y formación.



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Tabla de contingencia resultante de cruzar las variables número de centros trabajados y formación

			FORMACIÓN				Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	totalmente en desacuerdo	
Número de centros trabajados	1-5 centros	Recuento	4	16	6	6	32
		% del total	7,8%	31,4%	11,8%	11,8%	62,7%
	6-10 centros	Recuento	1	6	7	0	14
		% del total	2,0%	11,8%	13,7%	0,0%	27,5%
	11-15 centros	Recuento	0	1	0	0	1
		% del total	0,0%	2,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	16 centros en adelante	Recuento	1	3	0	0	4
		% del total	2,0%	5,9%	0,0%	0,0%	7,8%
	Total	Recuento	6	26	13	6	51
		% del total	11,8%	51,0%	25,5%	11,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

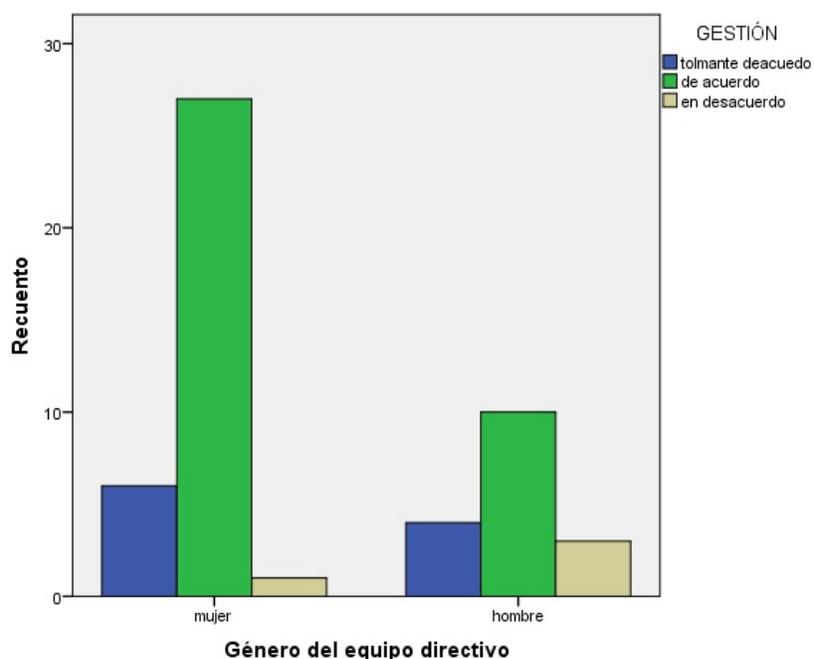
La segunda dimensión del cuestionario es "**Gestión**", competencia organizativa y de gestión de centro. Vamos a empezar su análisis cruzándola con la variable género. Según nuestros datos generados a partir de las dos variables, decir que 37 personas, es decir, un 72,5% de los encuestados, están de acuerdo con el mobiliario y equipamiento de las aulas de sus centros, así como con el espacio y los recursos que tienen a su disposición para el llevar a cabo el proceso de enseñanza- aprendizaje. De ellos, hay 27 mujeres, es decir, un 52,9% de mujeres que están de acuerdo, mayor porcentaje que entre los hombre con un 19,6%.

Tabla 9. Tabla de contingencia resultante de cruzar las variables género y gestión

			GESTIÓN			Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Género del equipo directivo	mujer	Recuento	6	27	1	34
		% del total	11,8%	52,9%	2,0%	66,7%
	hombre	Recuento	4	10	3	17
		% del total	7,8%	19,6%	5,9%	33,3%
Total	Recuento	10	37	4	51	
	% del total	19,6%	72,5%	7,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12. Gráfico de barras agrupadas de las variables género y gestión



Fuente: Elaboración propia

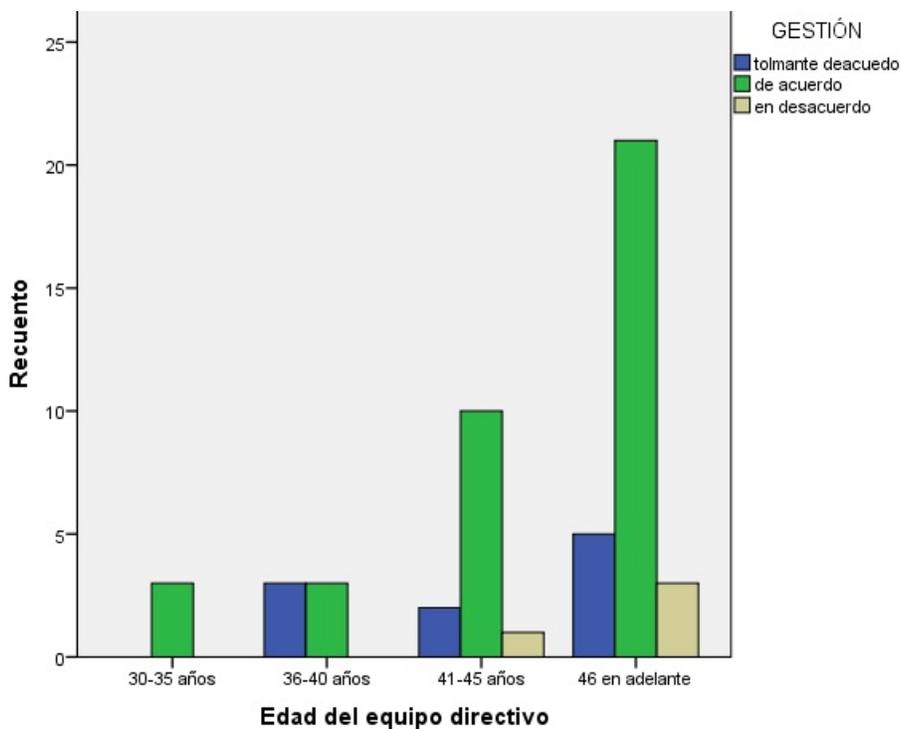
A continuación, vamos analizar los resultados obtenidos del cruce con la variable edad. . De ese 72,5% de personas encuestadas que están de acuerdo con los aspectos organizativos del centro, hay 21 personas, es decir, un 41,2% que tienen de 46 años en adelante, estamos hablando de los encuestados más veteranos, frente al 5,9% que tienen entre 30 y 35 años de edad. Cabe destacar que se han obtenido el mismo porcentaje, un 5,9 entre los que tienen entre 36 y 40 años.

Tabla 10. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable edad y gestión

			GESTIÓN			Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Edad del equipo directivo	30-35 años	Recuento	0	3	0	3
		% del total	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%
	36-40 años	Recuento	3	3	0	6
		% del total	5,9%	5,9%	0,0%	11,8%
	41-45 años	Recuento	2	10	1	13
		% del total	3,9%	19,6%	2,0%	25,5%
	46 en adelante	Recuento	5	21	3	29
		% del total	9,8%	41,2%	5,9%	56,9%
Total	Recuento	10	37	4	51	
	% del total	19,6%	72,5%	7,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Gráfico de barras agrupadas de las variables edad y gestión.

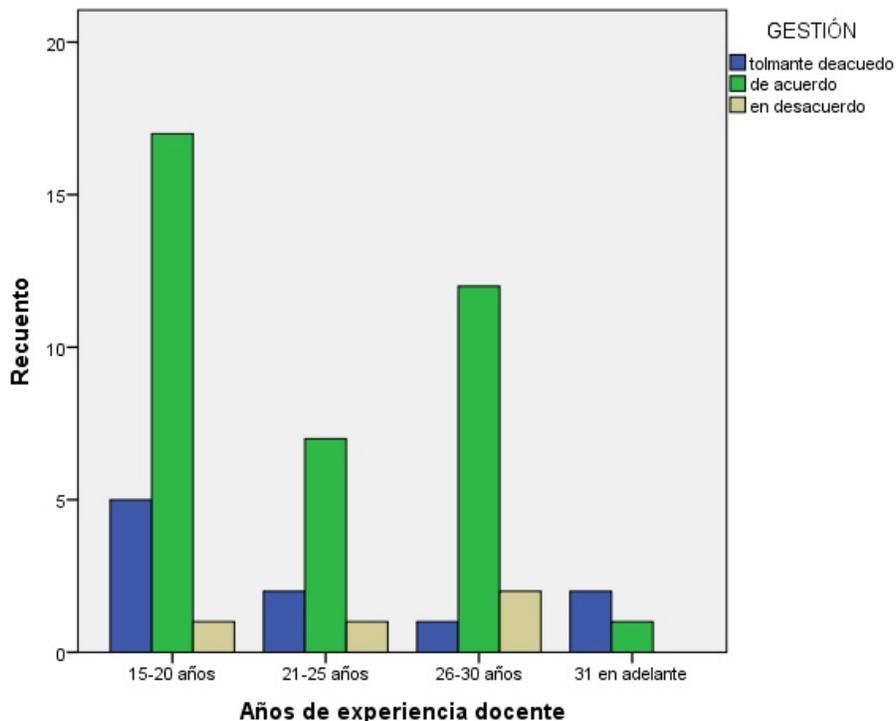


Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, vamos a analizar los resultados obtenidos con el cruce con la variable años de experiencia docente. Cabe destacar que son 17 personas, es decir, un 33,3% aquellas personas

encuestadas con un periodo de experiencia docente comprendido entre 15 y 20 años, mayor porcentaje que entre aquellas que cuentan con más de 30 años de experiencia con un 2%.

Gráfico 14. Gráfico de barras agrupadas de las variables años de experiencia docente y gestión



Fuente: Elaboración propia

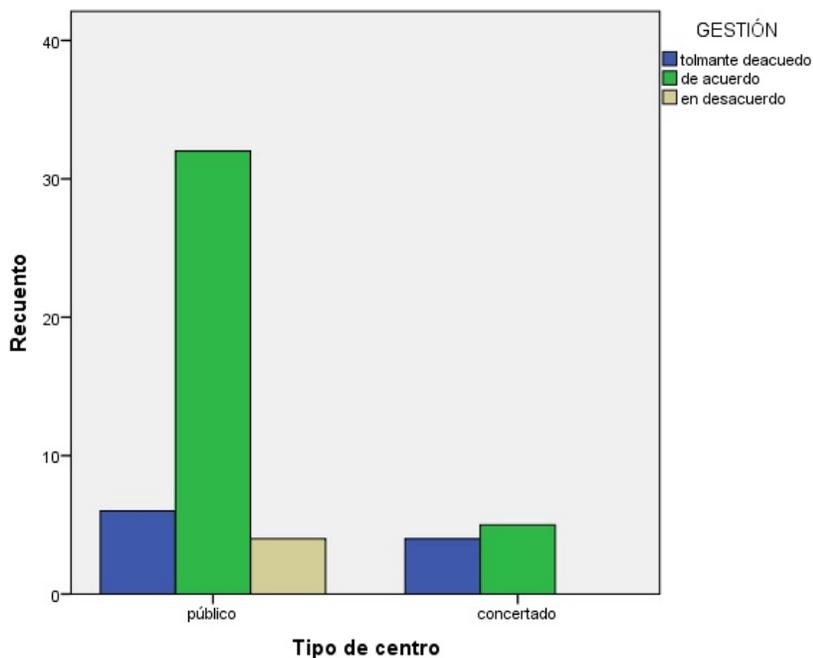
Tabla 11. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable años de experiencia docente y gestión

			GESTIÓN			Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Años de experiencia docente	15-20 años	Recuento	5	17	1	23
		% del total	9,8%	33,3%	2,0%	45,1%
	21-25 años	Recuento	2	7	1	10
		% del total	3,9%	13,7%	2,0%	19,6%
	26-30 años	Recuento	1	12	2	15
		% del total	2,0%	23,5%	3,9%	29,4%
	31 en adelante	Recuento	2	1	0	3
		% del total	3,9%	2,0%	0,0%	5,9%
Total	Recuento	10	37	4	51	
	% del total	19,6%	72,5%	7,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en el cruce con la variable tipo de centro, cabe decir que 32 personas, es decir, el 62,72% realizan su labor educativa en centros públicos, frente al 9,8% que lo hacen en los centros concertados.

Gráfico 15. Gráfico de barras agrupadas de las variables tipo de centro y gestión.



Fuente: Elaboración propia

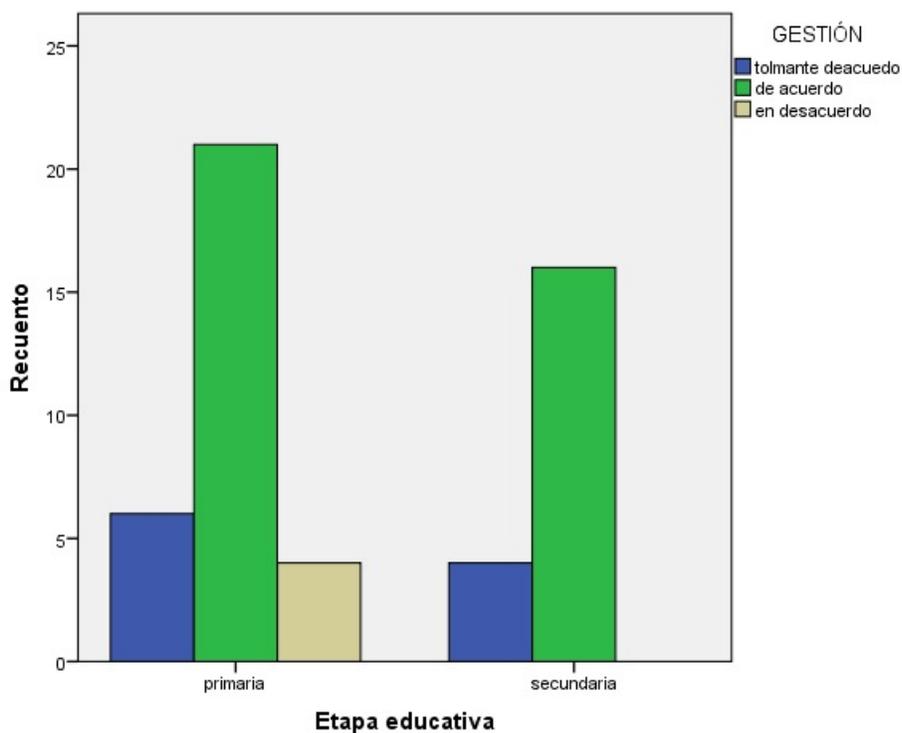
Tabla 12. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable tipo de centro y gestión.

			GESTIÓN			Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Tipo de centro	público	Recuento	6	32	4	42
		% del total	11,8%	62,7%	7,8%	82,4%
	concertado	Recuento	4	5	0	9
		% del total	7,8%	9,8%	0,0%	17,6%
Total	Recuento	10	37	4	51	
	% del total	19,6%	72,5%	7,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al cruce con la variable etapa educativa, resaltar que 21 personas, es decir, el 41,2% realizan su labor en la etapa de educación primaria, frente al 31,4% que la realiza en educación secundaria.

Gráfico 16. Gráfico de barras agrupadas de las variables etapa educativa y gestión



Fuente: Elaboración propia

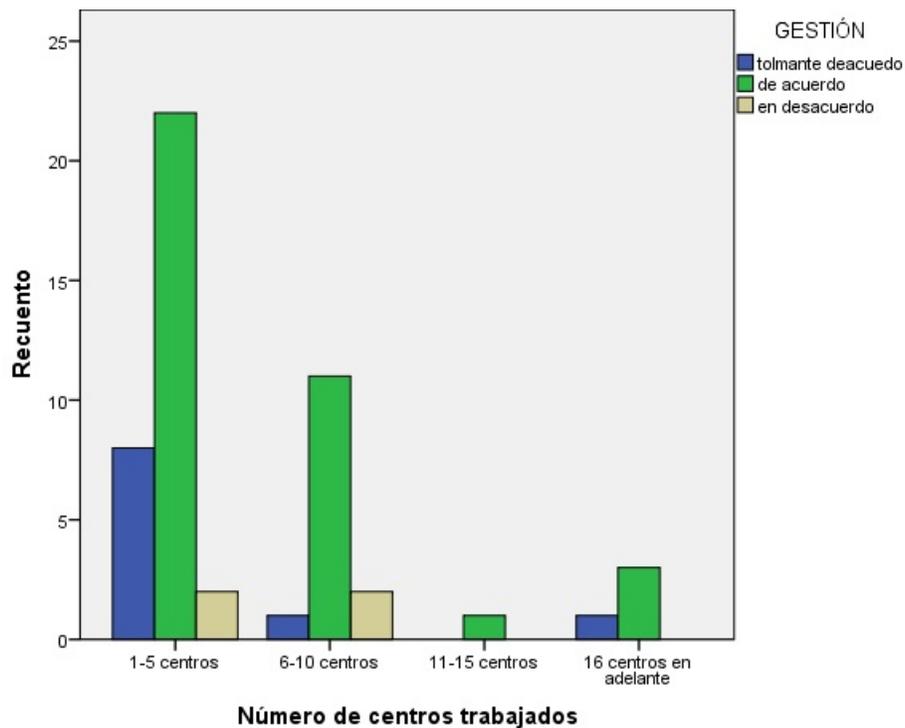
Tabla 13. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable etapa educativa y gestión

			GESTIÓN			Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Etapa educativa	primaria	Recuento	6	21	4	31
		% del total	11,8%	41,2%	7,8%	60,8%
	secundaria	Recuento	4	16	0	20
		% del total	7,8%	31,4%	0,0%	39,2%
Total	Recuento	10	37	4	51	
	% del total	19,6%	72,5%	7,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Por último, finalizamos el análisis de la dimensión formación con el cruce con la variable número de centros en los que los encuestados han trabajado. Del 72,5% que están de acuerdo con el mobiliario, equipamiento y organización de sus centros educativos, hay 22 personas, es decir, un 43,1% que han trabajado entre 1 y 5 centros, siendo éste el mayor porcentaje que entre los que han trabajado en 11 y 15 centros educativos con solo un 2%.

Gráfico 17. Gráfico de barras agrupadas de las variables número de centros trabajados y gestión



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable número de centros trabajados y gestión

			GESTIÓN			Total
			Totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Número de centros trabajados	1-5 centros	Recuento	8	22	2	32
		% del total	15,7%	43,1%	3,9%	62,7%
	6-10 centros	Recuento	1	11	2	14
		% del total	2,0%	21,6%	3,9%	27,5%
	11-15 centros	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
	16 centros en adelante	Recuento	1	3	0	4
		% del total	2,0%	5,9%	0,0%	7,8%
Total	Recuento	10	37	4	51	
	% del total	19,6%	72,5%	7,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

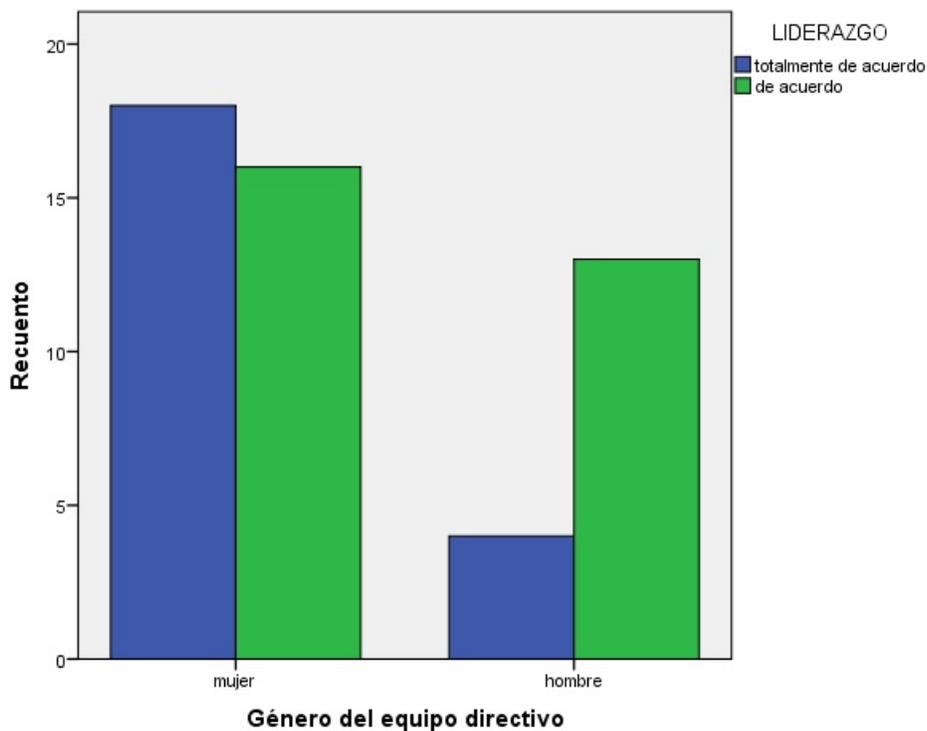
La tercera dimensión del cuestionario es "**Liderazgo**", competencia en ejercer el liderazgo. Vamos a empezar su análisis cruzándola con la variable género. Según nuestros datos generados a partir de las dos variables, destacamos que 29 personas, es decir un 56,9% están de acuerdo con la existencia de un clima de colaboración, apoyo, implicación e iniciativa en el centro. De ellas, hay 16 mujeres, es decir, un 31,4% de mujeres que están de acuerdo, mayor porcentaje que entre los hombres con un 25,5%

Tabla 15. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable número de centros género y liderazgo

			LIDERAZGO		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Género del equipo directivo	mujer	Recuento	18	16	34
		% del total	35,3%	31,4%	66,7%
	hombre	Recuento	4	13	17
		% del total	7,8%	25,5%	33,3%
Total	Recuento	22	29	51	
	% del total	43,1%	56,9%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Gráfico de barras agrupadas de las variables número de centros género y liderazgo



Fuente: Elaboración propia

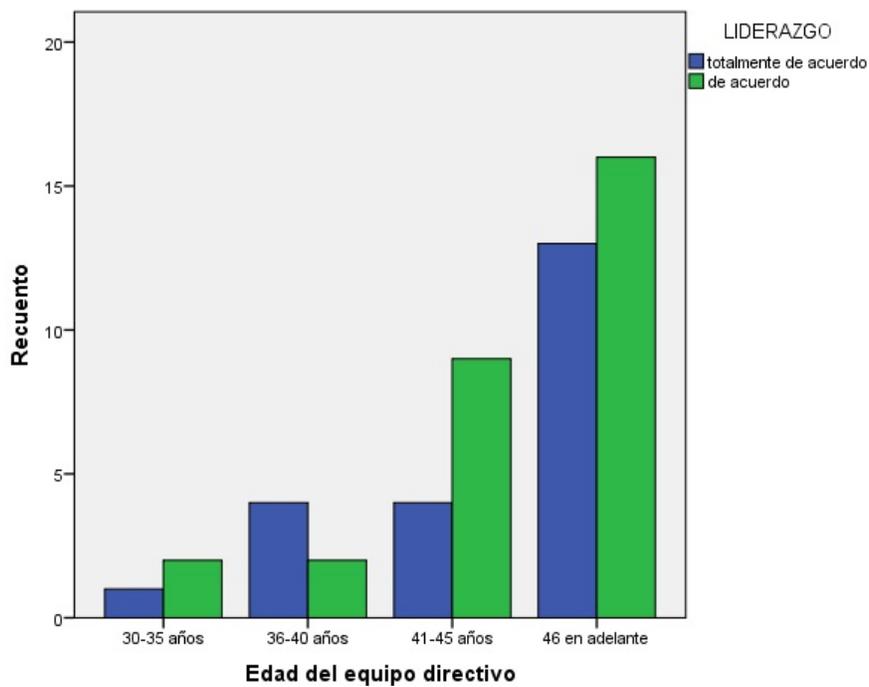
A continuación, vamos analizar los resultados obtenidos del cruce con la variable edad. De ese 56,9% de personas encuestadas que están de acuerdo con la capacidad de liderazgo existente en los centros educativos, hay 16 personas, es decir, un 31,4% que tienen de 46 años en adelante, frente al 3,9% que tienen entre 30 y 40 años de edad.

Tabla 16. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable número de centros edad y liderazgo

			LIDERAZGO		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Edad del equipo directivo	30-35 años	Recuento	1	2	3
		% del total	2,0%	3,9%	5,9%
	36-40 años	Recuento	4	2	6
		% del total	7,8%	3,9%	11,8%
	41-45 años	Recuento	4	9	13
		% del total	7,8%	17,6%	25,5%
	46 en adelante	Recuento	13	16	29
		% del total	25,5%	31,4%	56,9%
Total	Recuento	22	29	51	
	% del total	43,1%	56,9%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19. Gráfico de barras agrupadas de las variables número de centros edad y liderazgo



Fuente: Elaboración propia

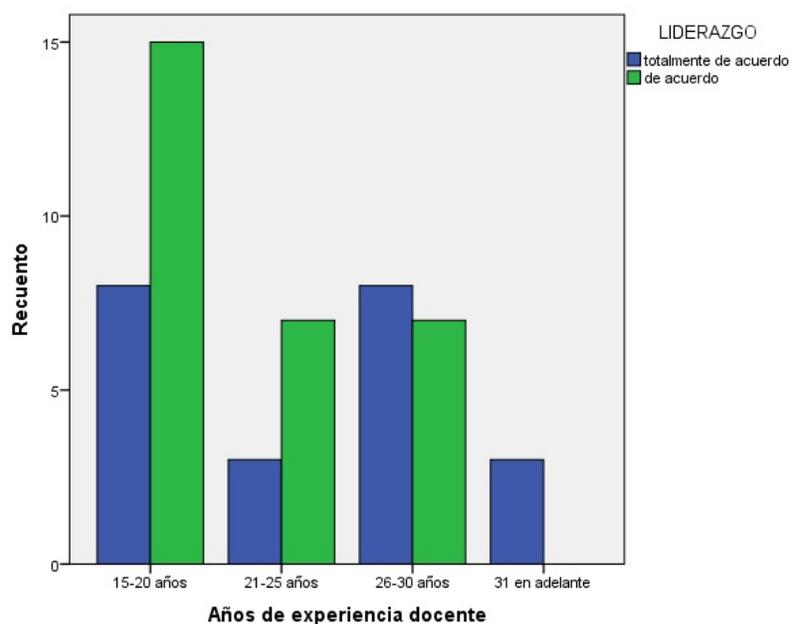
Del mismo modo, vamos a analizar los resultados obtenidos con el cruce de la variable años de experiencia docente. Cabe destacar que son 15 personas, es decir un 29,4% aquellas personas encuestadas con una experiencia docente de 15 y 20 años, mayor porcentaje que aquellas que tienen entre 21 y 30 años de experiencia con un 13,7%.

Tabla 17. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable número de centros años de experiencia docente y liderazgo

			LIDERAZGO		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Años de experiencia docente	15-20 años	Recuento	8	15	23
		% del total	15,7%	29,4%	45,1%
	21-25 años	Recuento	3	7	10
		% del total	5,9%	13,7%	19,6%
	26-30 años	Recuento	8	7	15
		% del total	15,7%	13,7%	29,4%
	31 en adelante	Recuento	3	0	3
		% del total	5,9%	0,0%	5,9%
Total		Recuento	22	29	51
		% del total	43,1%	56,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20. Gráfico de barras agrupadas de las variables número de centros años de experiencia docente y liderazgo



Fuente: Elaboración propia

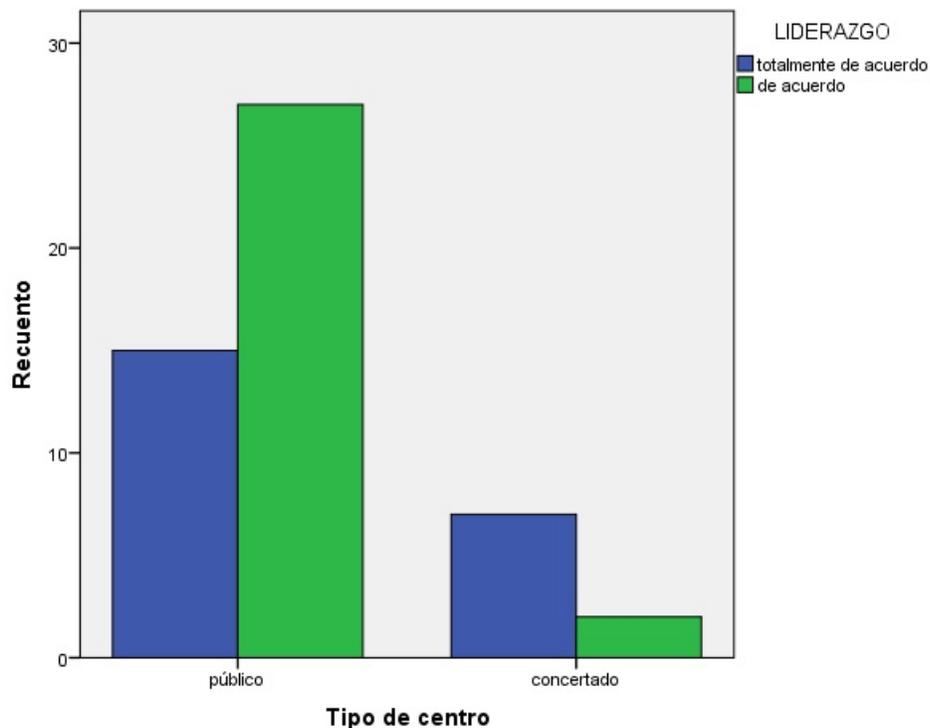
Según los resultados obtenidos con el cruce de la variable tipo de centro, cabe destacar que 27 personas, es decir un 52,9% llevan a cabo su trabajo en centros públicos, frente al 3,9% que lo hacen en centros concertados.

Tabla 18. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable tipo de centro y liderazgo

			LIDERAZGO		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Tipo de centro	público	Recuento	15	27	42
		% del total	29,4%	52,9%	82,4%
	concertado	Recuento	7	2	9
		% del total	13,7%	3,9%	17,6%
Total	Recuento	22	29	51	
	% del total	43,1%	56,9%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21. Gráfico de barras agrupadas de las variables tipo de centro y liderazgo



Fuente: Elaboración propia

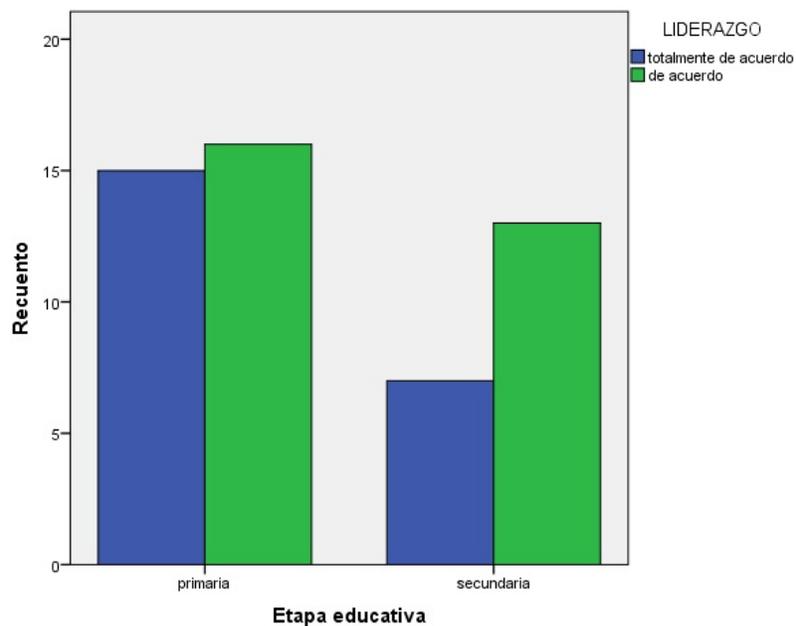
En lo que respecta con el cruce de la variable etapa educativa, resaltar que 16 personas, es decir el 31,4% imparten la docencia en la etapa de primaria, frente a un 25,5% que la imparten en centros de secundaria.

Tabla 19. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable etapa educativa y liderazgo

			LIDERAZGO		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Etapa educativa	primaria	Recuento	15	16	31
		% del total	29,4%	31,4%	60,8%
	secundaria	Recuento	7	13	20
		% del total	13,7%	25,5%	39,2%
Total	Recuento	22	29	51	
	% del total	43,1%	56,9%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22. Gráfico de barras agrupadas de las variables etapa educativa y liderazgo.



Fuente: Elaboración propia

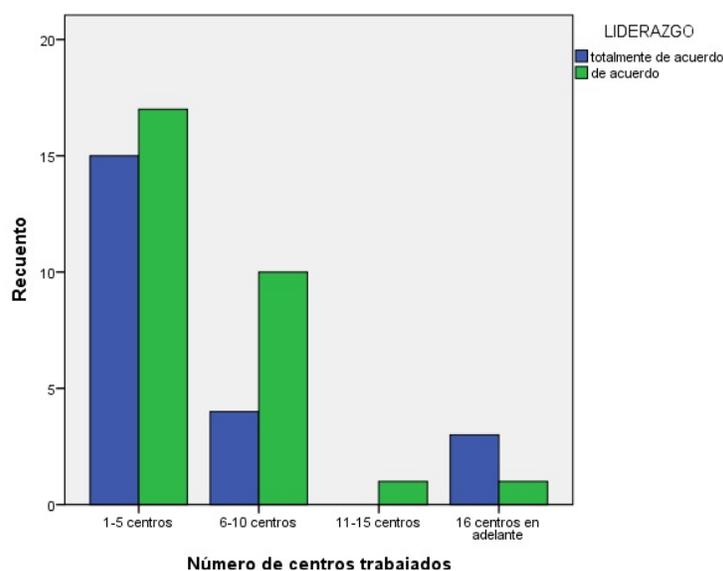
Por último, finalizamos el análisis de la dimensión liderazgo con el cruce con la variable número de centros trabajados. Del 56,9% hay 17 personas, es decir un 33,3% que han trabajado entre 1 y 5 centros educativos, siendo éste el porcentaje mayor frente a un 2% que han trabajado de 11 centros en adelante.

Tabla 20. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable número de centros trabajados y liderazgo.

			LIDERAZGO		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Número de centros trabajados	1-5 centros	Recuento	15	17	32
		% del total	29,4%	33,3%	62,7%
	6-10 centros	Recuento	4	10	14
		% del total	7,8%	19,6%	27,5%
	11-15 centros	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	2,0%	2,0%
	16 centros en adelante	Recuento	3	1	4
		% del total	5,9%	2,0%	7,8%
Total		Recuento	22	29	51
		% del total	43,1%	56,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. Gráfico de barras agrupadas de las variables número de centros trabajados y liderazgo



Fuente: Elaboración propia

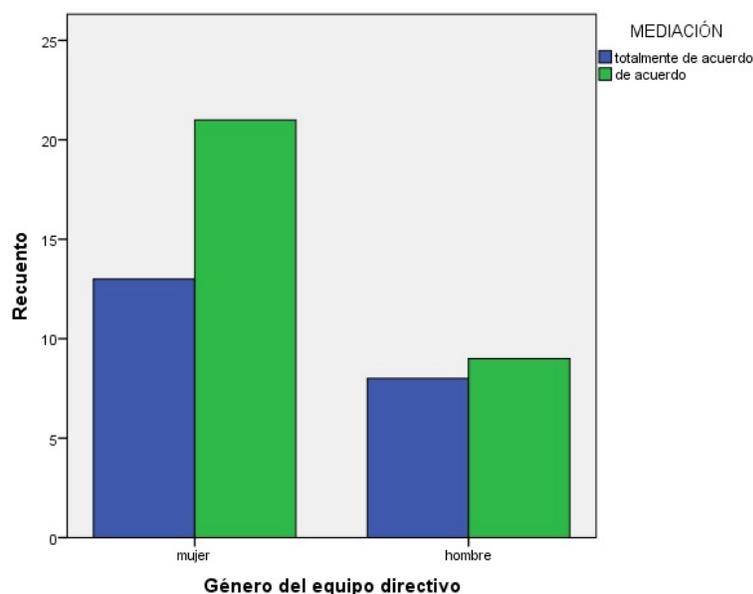
La cuarta dimensión del cuestionario es "**Mediación**", competencia social-relacional. Vamos a empezar su análisis cruzándola con la variable género. Según los datos obtenidos a partir de las dos variables, 30 personas, es decir un 58,8% están de acuerdo con el uso de estrategias comunicativas para resolver situaciones problemáticas que pueden surgir en el centro, así como la existencia por la preocupación emocional de las personas que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje. De ellas, hay 21 mujeres, es decir, el 41,2% de las mujeres que están de acuerdo, mayor porcentaje que entre los hombres con un 17,6%.

Tabla 21. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable género y mediación

			MEDIACIÓN		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Género del equipo directivo	mujer	Recuento	13	21	34
		% del total	25,5%	41,2%	66,7%
	hombre	Recuento	8	9	17
		% del total	15,7%	17,6%	33,3%
Total	Recuento	21	30	51	
	% del total	41,2%	58,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24. Gráfico de barras agrupadas de las variables género y mediación



Fuente: Elaboración propia

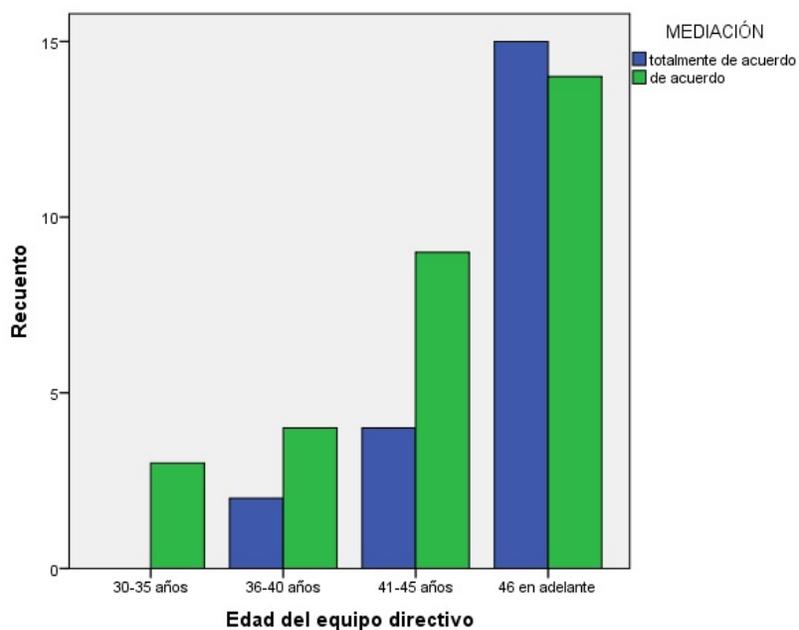
A continuación, vamos a analizar los resultados obtenidos del cruce con la variable edad. De ese 58,8% de personas encuestadas que están de acuerdo con la resolución efectiva en situaciones problemáticas, hay 14 personas, es decir, un 27,5% que tienen de 46 años en adelante, porcentaje mayor que el 5,9% que tienen entre 30n y 35 años de edad.

Tabla 22. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable edad y mediación

			MEDIACIÓN		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Edad del equipo directivo	30-35 años	Recuento	0	3	3
		% del total	0,0%	5,9%	5,9%
	36-40 años	Recuento	2	4	6
		% del total	3,9%	7,8%	11,8%
	41-45 años	Recuento	4	9	13
		% del total	7,8%	17,6%	25,5%
	46 en adelante	Recuento	15	14	29
		% del total	29,4%	27,5%	56,9%
Total	Recuento	21	30	51	
	% del total	41,2%	58,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25. Gráfico de barras agrupadas de las variables edad y mediación



Fuente: Elaboración propia

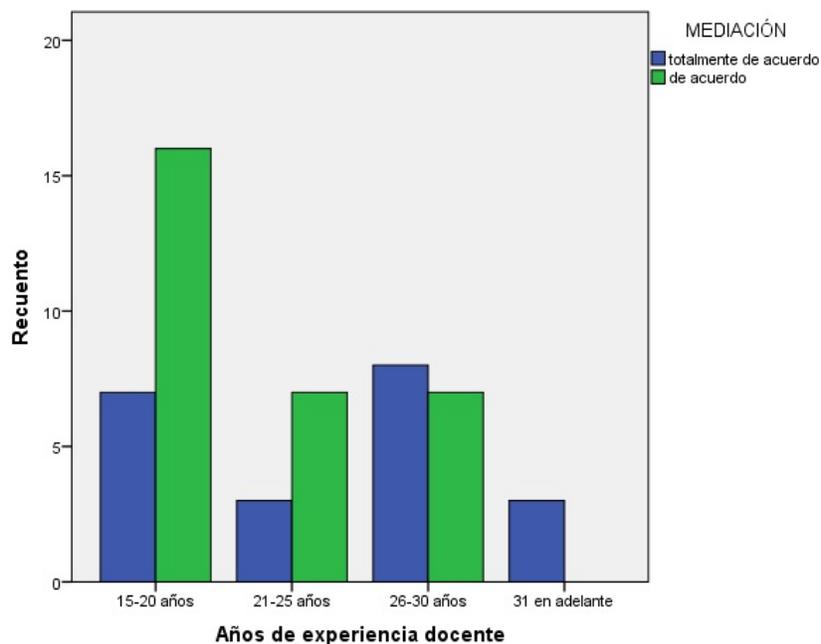
Del mismo modo, vamos a analizar los resultados obtenidos con el cruce de la variable años de experiencia docente. Cabe destacar que son 16 personas, es decir, un 31,4% aquellas personas encuestadas con un periodo de experiencia docente entre 15 y 20 años, siendo éste el porcentaje mayor. A éste porcentaje le sigue el 13,7% , correspondiendo a aquellas personas que tienen entre 21 y 30 años de experiencia en su labor docente.

Tabla 23. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable años de experiencia docente y mediación

			MEDIACIÓN		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Años de experiencia docente	15-20 años	Recuento	7	16	23
		% del total	13,7%	31,4%	45,1%
	21-25 años	Recuento	3	7	10
		% del total	5,9%	13,7%	19,6%
	26-30 años	Recuento	8	7	15
		% del total	15,7%	13,7%	29,4%
	31 en adelante	Recuento	3	0	3
		% del total	5,9%	0,0%	5,9%
Total	Recuento	21	30	51	
	% del total	41,2%	58,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26. Gráfico de barras agrupadas de las variables años de experiencia docente y mediación



Fuente: Elaboración propia

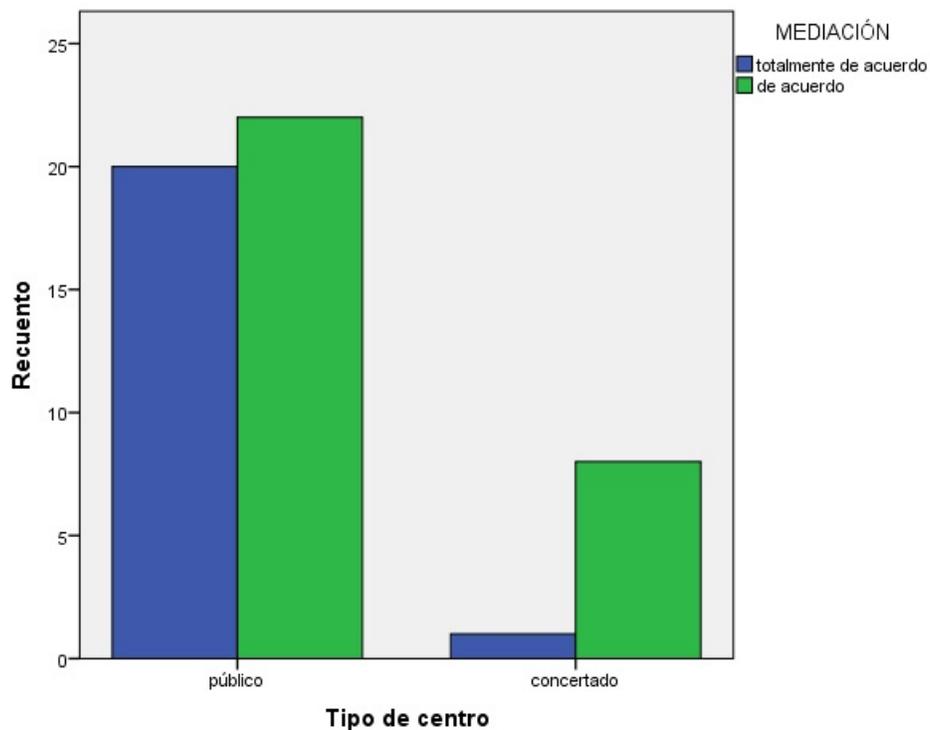
Según los resultados obtenidos con el cruce de la variable tipo de centro, cabe decir que 22 personas, es decir el 43,1% realizan su labor en centros públicos, frente al 15,7% que lo llevan a cabo en centros concertados.

Tabla 24. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable tipo de centro y mediación.

			MEDIACIÓN		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Tipo de centro	Público	Recuento	20	22	42
		% del total	39,2%	43,1%	82,4%
	Concertado	Recuento	1	8	9
		% del total	2,0%	15,7%	17,6%
Total		Recuento	21	30	51
		% del total	41,2%	58,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27. Gráfico de barras agrupadas de las variables tipo de centro y mediación



Fuente: Elaboración propia

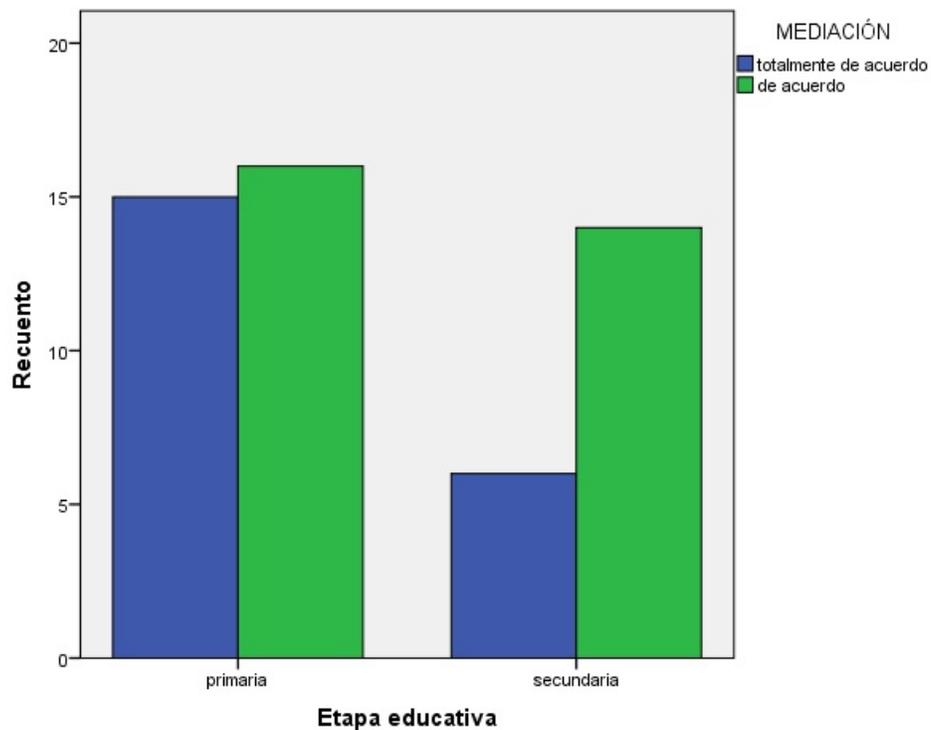
En lo que respecta al análisis con el cruce de la variable etapa educativa, cabe resaltar que el 31,4% trabajan en centros de educación primaria, frente a un 27,5% que trabajan en centros de educación secundaria.

Tabla 25. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable etapa educativa y mediación

			MEDIACIÓN		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Etapa educativa	primaria	Recuento	15	16	31
		% del total	29,4%	31,4%	60,8%
	secundaria	Recuento	6	14	20
		% del total	11,8%	27,5%	39,2%
Total	Recuento	21	30	51	
	% del total	41,2%	58,8%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28. Gráfico de barras agrupadas de las variables etapa educativa y mediación



Fuente: Elaboración propia

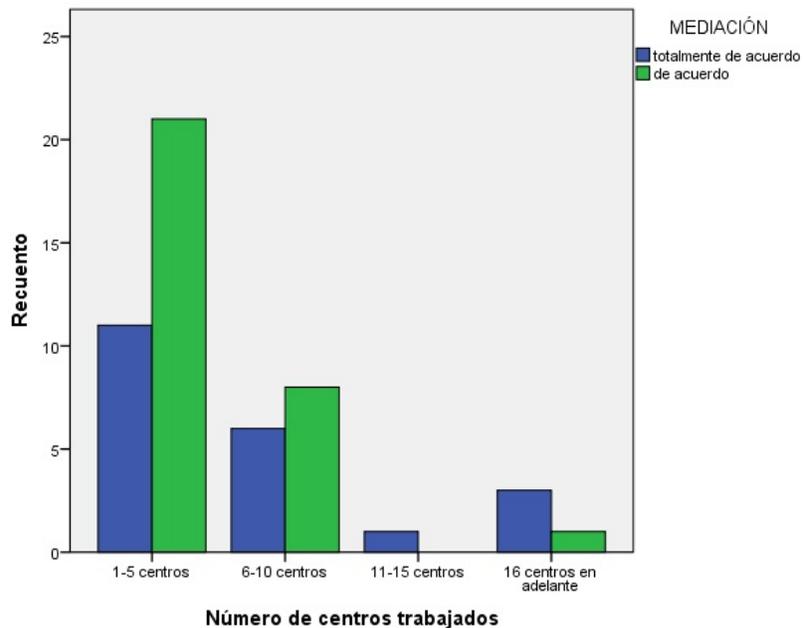
Por último, finalizaremos el análisis de la dimensión mediación con el cruce de la variable número de centros en los que los encuestados han trabajado. Del 56,9% que están de acuerdo con la utilización eficaz de métodos resolutivos en cuestiones de convivencia y conflicto, destacamos que hay 21 personas, es decir el 41,2% que han trabajado entre 1 y 5 centros educativos, siendo éste el mayor porcentaje que entre los que han trabajado en 16 centros en adelante con un 2%.

Tabla 26. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable número de centros trabajados y mediación

			MEDIACIÓN		Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	
Número de centros trabajados	1-5 centros	Recuento	11	21	32
		% del total	21,6%	41,2%	62,7%
	6-10 centros	Recuento	6	8	14
		% del total	11,8%	15,7%	27,5%
	11-15 centros	Recuento	1	0	1
		% del total	2,0%	0,0%	2,0%
	16 centros en adelante	Recuento	3	1	4
		% del total	5,9%	2,0%	7,8%
Total		Recuento	21	30	51
		% del total	41,2%	58,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29. Gráfico de barras agrupadas de las variables número de centros trabajados y mediación



Fuente: Elaboración propia

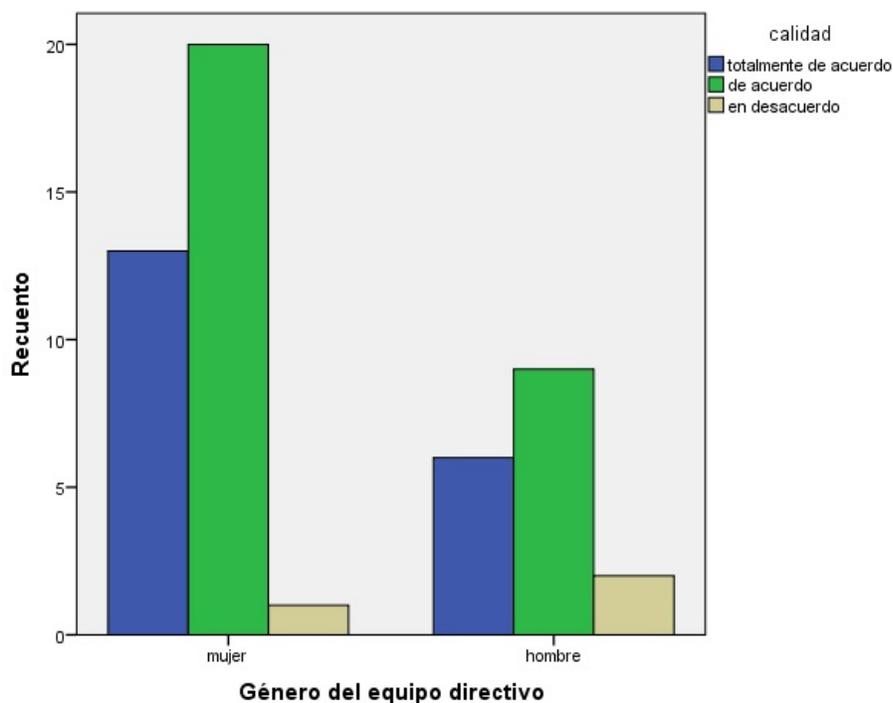
La última dimensión del cuestionario es "**Calidad**", competencia en mejora de la calidad. Vamos a empezar su análisis cruzándola con la variable género. Según los datos obtenidos a partir de las dos variables, 29 personas, es decir un 56,9% están de acuerdo con la realización y valoración de la evaluación del centro, y con la elaboración de proyectos de calidad e innovación. De ellas, hay 20 mujeres, es decir, el 39,2% de las mujeres que están de acuerdo, mayor porcentaje que entre los hombres con un 17,6%.

Tabla 27. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable género y calidad

			Calidad			Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Género del equipo directivo	mujer	Recuento	13	20	1	34
		% del total	25,5%	39,2%	2,0%	66,7%
	hombre	Recuento	6	9	2	17
		% del total	11,8%	17,6%	3,9%	33,3%
Total		Recuento	19	29	3	51
		% del total	37,3%	56,9%	5,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30. Gráfico de barras agrupadas de las variables género y calidad



Fuente: Elaboración propia

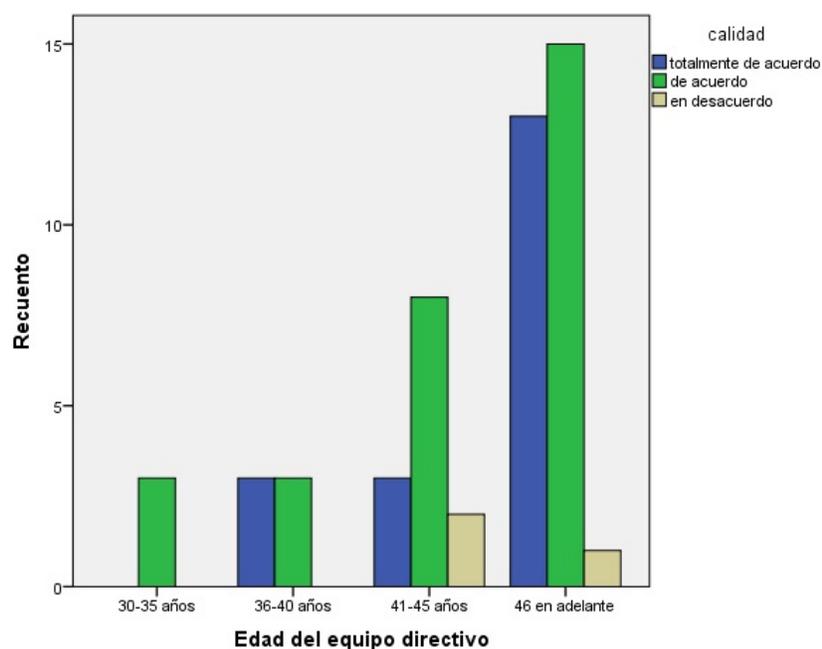
A continuación, vamos a analizar los resultados obtenidos del cruce con la variable edad. De ese 56,9% de personas encuestadas que están de acuerdo con la resolución efectiva en situaciones problemáticas, hay 15 personas, es decir, un 29,4% que tienen de 46 años en adelante, porcentaje mayor que el 5,9% que tienen entre 30n y 40 años de edad.

Tabla 28. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable edad y calidad

			calidad			Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Edad del equipo directivo	30-35 años	Recuento	0	3	0	3
		% del total	0,0%	5,9%	0,0%	5,9%
	36-40 años	Recuento	3	3	0	6
		% del total	5,9%	5,9%	0,0%	11,8%
	41-45 años	Recuento	3	8	2	13
		% del total	5,9%	15,7%	3,9%	25,5%
	46 en adelante	Recuento	13	15	1	29
		% del total	25,5%	29,4%	2,0%	56,9%
Total	Recuento	19	29	3	51	
	% del total	37,3%	56,9%	5,9%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31. Gráfico de barras agrupadas de las variables edad y calidad



Fuente: Elaboración propia

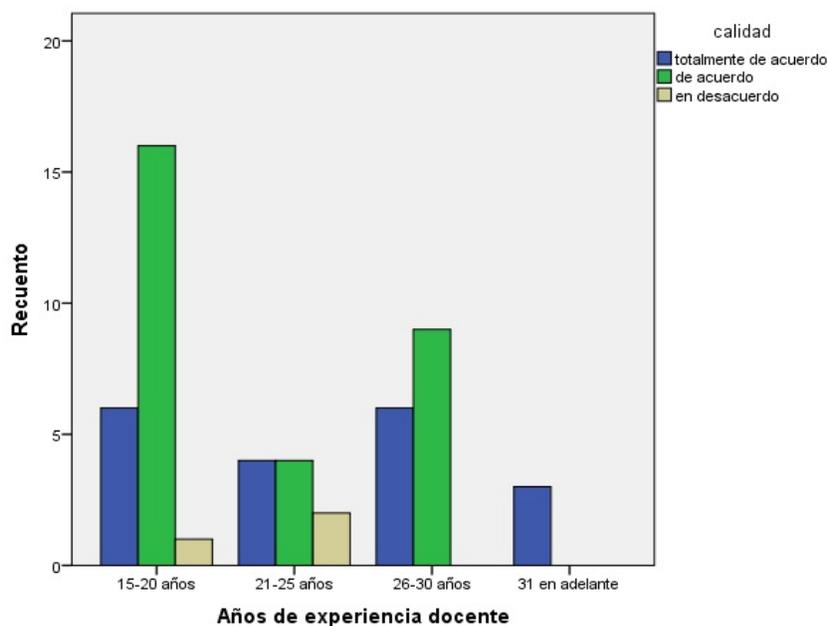
Del mismo modo, vamos a analizar los resultados obtenidos con el cruce de la variable años de experiencia docente. Cabe destacar que son 16 personas, es decir, un 31,4% aquellas personas encuestadas con un periodo de experiencia docente entre 15 y 20 años, siendo éste el porcentaje mayor. A éste porcentaje le sigue el 7,8%, correspondiendo a aquellas personas que tienen entre 21 y 25 años de experiencia en su labor docente.

Tabla 29. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable años de experiencia docente y calidad

			Calidad			Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Años de experiencia docente	15-20 años	Recuento	6	16	1	23
		% del total	11,8%	31,4%	2,0%	45,1%
	21-25 años	Recuento	4	4	2	10
		% del total	7,8%	7,8%	3,9%	19,6%
	26-30 años	Recuento	6	9	0	15
		% del total	11,8%	17,6%	0,0%	29,4%
	31 en adelante	Recuento	3	0	0	3
		% del total	5,9%	0,0%	0,0%	5,9%
Total		Recuento	19	29	3	51
		% del total	37,3%	56,9%	5,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32. Gráfico de barras agrupadas de las variables edad y calidad



Fuente: Elaboración propia

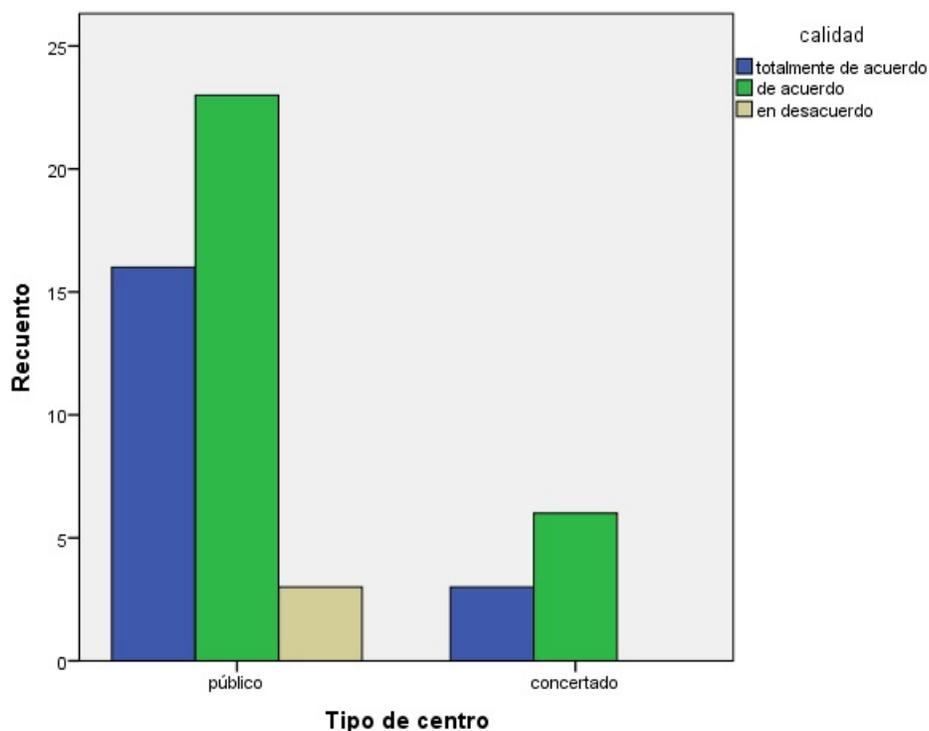
Según los resultados obtenidos con el cruce de la variable tipo de centro, cabe decir que 23 personas, es decir el 45,1% realizan su labor en centros públicos, frente al 11,8% que lo llevan a cabo en centros concertados.

Tabla 30. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable tipo de centro y calidad

			Calidad			Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Tipo de centro	público	Recuento	16	23	3	42
		% del total	31,4%	45,1%	5,9%	82,4%
	concertado	Recuento	3	6	0	9
		% del total	5,9%	11,8%	0,0%	17,6%
Total		Recuento	19	29	3	51
		% del total	37,3%	56,9%	5,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 33. Gráfico de barras agrupadas de las variables tipo de centro y calidad



Fuente: Elaboración propia

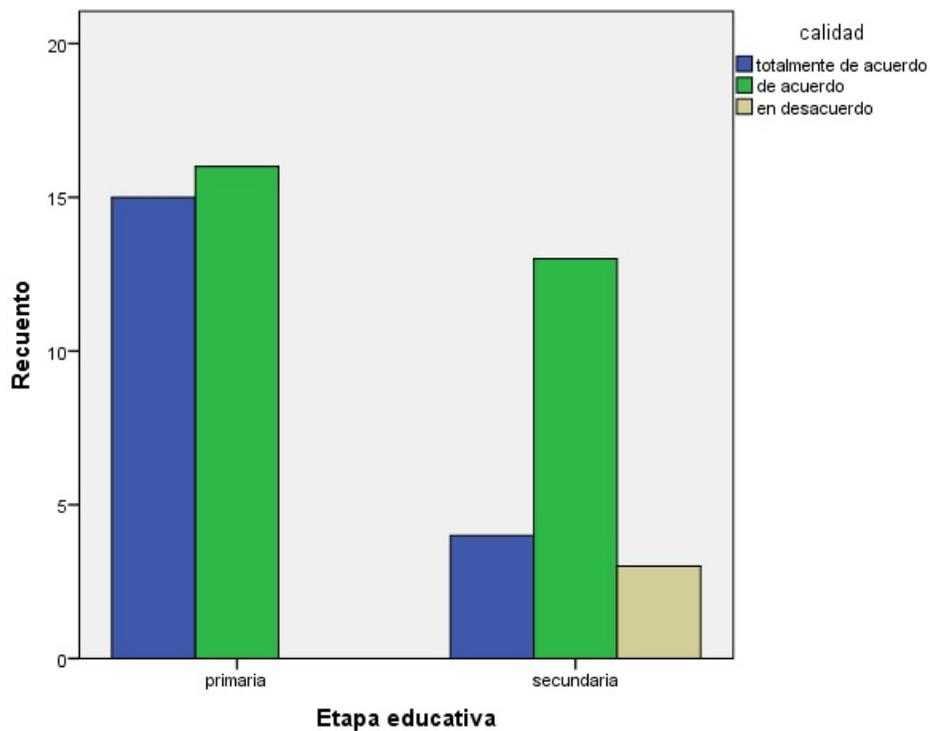
En lo que respecta al análisis con el cruce de la variable etapa educativa, cabe resaltar que el 31,4% trabajan en centros de educación primaria, frente a un 25,5% que trabajan en centros de educación secundaria.

Tabla 31. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable etapa educativa y calidad

			calidad			Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Etapa educativa	primaria	Recuento	15	16	0	31
		% del total	29,4%	31,4%	0,0%	60,8%
	secundaria	Recuento	4	13	3	20
		% del total	7,8%	25,5%	5,9%	39,2%
Total	Recuento	19	29	3	51	
	% del total	37,3%	56,9%	5,9%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34. Gráfico de barras agrupadas de las variables etapa educativa y calidad



Fuente: Elaboración propia

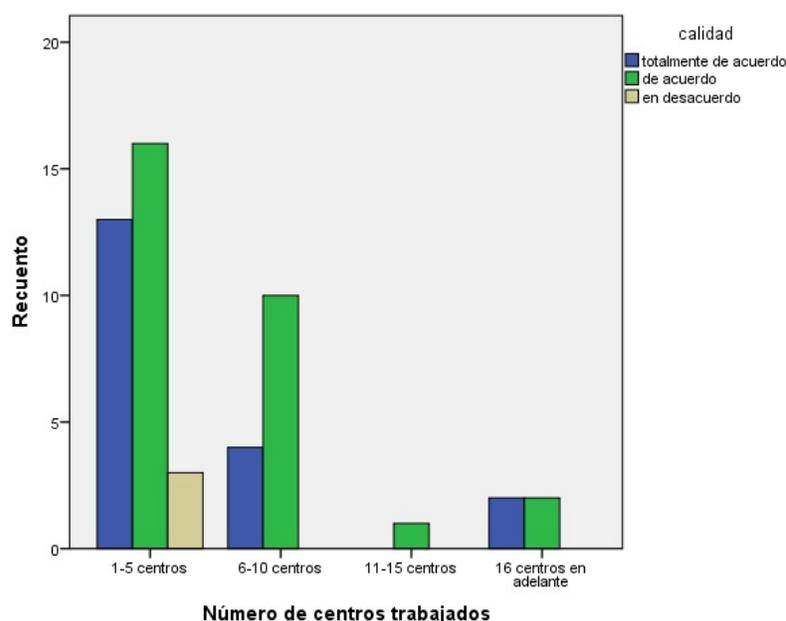
Por último, finalizaremos el análisis de la dimensión calidad con el cruce de la variable número de centros en los que los encuestados han trabajado. Del 56,9% que están de acuerdo con la evaluación continua de los centros y los proyectos innovadores, destacamos que hay 16 personas, es decir el 31,4% que han trabajado entre 1 y 5 centros educativos, siendo éste el mayor porcentaje que entre los que han trabajado en 11 y 15 centros educativos con un 2%

Tabla 32. Tabla de contingencia resultante de cruzar la variable número de centros trabajados y calidad

			Calidad			Total
			totalmente de acuerdo	de acuerdo	en desacuerdo	
Número de centros trabajados	1-5 centros	Recuento	13	16	3	32
		% del total	25,5%	31,4%	5,9%	62,7%
	6-10 centros	Recuento	4	10	0	14
		% del total	7,8%	19,6%	0,0%	27,5%
	11-15 centros	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	2,0%	0,0%	2,0%
	16 centros en adelante	Recuento	2	2	0	4
		% del total	3,9%	3,9%	0,0%	7,8%
Total		Recuento	19	29	3	51
		% del total	37,3%	56,9%	5,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35. Gráfico de barras agrupadas de las variables número de centros trabajados y calidad



Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

Tras el análisis y presentación de los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados, se exponen las conclusiones de los objetivos marcados para el estudio que se ha llevado a cabo.

Tomamos como referencia el primer objetivo de esta investigación: “conocer y analizar el estilo de liderazgo que predomina en un centro educativo concreto, mediante el test de liderazgo de Kurt Lewin”. Podemos decir que el estilo más predominante en este centro es el democrático, ya que es el que tiene mayor puntuación. Sin embargo, los resultados no tienen la mayoría absoluta, por lo que también se utiliza, aunque con menos frecuencia los otros dos estilos de liderazgo. Observamos como a día de hoy, se debe de trabajar más en las aulas y en los centros educativos para que éstos puedan ser aún más efectivos.

El segundo objetivo de esta investigación es el siguiente: “conocer las percepciones de los directores/as y equipos directivos a cerca de la formación recibida a lo largo de su desarrollo profesional”. Podemos destacar que la mitad de las personas se han formado previamente antes de acceder al puesto, así como han seguido recibiendo una formación continua sobre aspectos pedagógicos, administrativos e innovadores. Sin embargo, aún sigue habiendo profesionales de la educación que han accedido a sus puestos sin haber recibido formación alguna. Es un aspecto bastante relevante, ya que vivimos en un mundo cambiante en el que hay que avanzar y formarse para poder dar respuesta a las situaciones que se plantean en el mundo escolar.

El tercer objetivo de la investigación es el siguiente: “conocer las percepciones de los directores/as y equipos directivos sobre la organización y gestión del centro”. Cabe destacar que la gran mayoría han valorado positivamente los aspectos organizativos del centro, como el equipamiento de las aulas y el inmobiliario y los recursos con el que cuentan. Sin embargo, hay un aspecto interesante a destacar en el que han coincidido casi todos los encuestados, se trata de

que no cuenten con la colaboración de otros organismos e instituciones en el presupuesto general del centro. Sabemos que el momento actual en el que vivimos se requieren por parte de muchas familias ayudas, como por ejemplo, para financiar programas y actividades necesarias para implantarlas en los centros, que favorezcan el aprendizaje de los alumnos. Si se contara con más colaboración por parte de otras instituciones, aumentaría la calidad del aprendizaje de todas las personas que intervienen en el proceso educativo.

Nos centramos ahora en el tercer objetivo de la investigación: “conocer las percepciones de los directores/as y equipos directivos a cerca de su capacidad de liderazgo”. Según nuestros datos, todos los encuestados valoran de manera positiva sus capacidades de liderar en los centros educativos. Ello quiere decir que en sus centros existe implicación, colaboración, apoyo mutuo y participación de todos los que forman la comunidad educativa, destacando y potenciando las capacidades y habilidades de todos ellos. Por lo tanto, las capacidades de liderazgo de los equipos directivos encuestados superan las expectativas.

En cuanto al cuarto objetivo que nos he marcado en esta investigación “conocer las percepciones de los directores/as y equipos directivos sobre las habilidades para afrontar situaciones de conflictos”, como en el objetivo anterior destacamos que todos han valorado positivamente sus habilidades sociales. Destacamos la participación de la comunidad educativa de los centros encuestados en proyectos para la prevención y detención de problemas de aprendizaje en los alumnos, así como la utilización de estrategias eficaces para evitar y resolver conflictos. En todos los centros educativos pueden surgir conflictos, por lo que es una ventaja que tanto los docentes como la dirección sean conscientes de ello y se formen con las técnicas y recursos necesarios para hacer frente a las situaciones de conflicto.

Para finalizar, nos centramos ahora en el último objetivo de la investigación: “conocer las percepciones de los directores/as y equipos directivos a cerca de los procesos de mejora e innovación.” Destacamos que la gran mayoría valoran positivamente la calidad de los centros. Decimos con ello, que se realizanevaluaciones continuasde los centros escolares, promoviendo iniciativas y proyectos de innovación. Esto beneficiaría al aprendizaje y a la adquisición de las competencias de los alumnos, ofreciendo un valor extra a los centros educativos incorporando las últimas técnicas y nuevos conocimientos.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ Álvarez, M. (2015). El liderazgo positivo y compartido. *Padres y maestros*. (s.v.), (381), p. 12-17.
- ✓ Barrios, C., Camarero, M., Tierno, J.M. e Iranzo, P. (2015). Modelos y funciones de dirección escolar en España: el caso de Tarragona. *Revista iberoamericana de educación*. (s.v.), (67), p. 89-106.
- ✓ Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgodocente. *EDUCAR*. Vol. 47, (2), p. 253-275.
- ✓ Calatayud, M.A. (2010). El director que se necesita hoy en las organizaciones escolares. *Padres y maestros*. (s.v.), (334), p.5-9.
- ✓ Caturla, E. (2009). Dirección y liderazgo en los centros educativos. *Padres y maestros*. (s.v.), (328), p.23-25.
- ✓ FEDADI. Federación de Asociaciones de Directores de Instituto de la Región de Murcia (2015). La profesionalización de la función directiva. Recuperado de http://www.ademurcia.es/drupal/sites/default/files/PROFESIONALIZACION_F_DIRECTIVA_NOV_2015.pdf

- ✓ Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). Nota técnica N° 6, Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *Líderes educativos, centro de liderazgo para la mejora*. (s.v.), (s.n), p.3-13
- ✓ García, J. (2019). Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales. [*Psicología y mente*]. Recuperado de <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- ✓ Gómez, A.M., Oliva N. y López, J. (2014). La indefinición del modelo español de formación de líderes escolares. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 12, (5), p.135-150.
- ✓ González, N.C. (2006). Perfil del director: competencias de la posición de director o directora de un centro educativo. *Ciencia y Sociedad*. Vol. XXXI, (2), p. 240-256.
- ✓ Ley orgánica 2/2006 de 3 de mayo, de Educación (BOE núm. 106, de 04/05/2016).
- ✓ Martín, J. (2018). ¿ Qué clase de líder eres?.*InternationalBussinessschool*. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/que-clase-de-lider-eres>
- ✓ Martín-Moreno, Q. (2004). La dirección escolar y la conexión con el entorno. *Enseñanza*. (s.v.),(22), p. 103-138.
- ✓ Medina, A. y Gómez, R.M. (2014). El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en uncentro de educación secundaria. *Perspectiva educacional, formación de profesores*. Vol. 53, (1), p. 91-113.

- ✓ Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.(2013). *Informe Talis. Estudio internacional de la enseñanza y el aprendizaje*. Recuperado de https://www.oecd.org/education/school/Spain-talis-publicaciones-sep2014_es.pdf

- ✓ OECD. (2008). *Informe "Mejorar el Liderazgo Escolar"*. Recuperado de <http://www.oecd.org/general/searchresults/?q=informe%20mejorar%20el%20liderazgo%20escolar&cx=012432601748511391518:xzeadub0b0a&cof=FORID:11&ie=UTF-8>

- ✓ Sánchez, I.D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*, Cali, Colombia: Universidad del Valle.

- ✓ Santos, M.A. (2009). Dirección escolar e innovación educativa. *XXI, Revista de Educación*, (s.v.), (2), p.61-76.

- ✓ Sepúlveda, F y Aparicio, C. (2017).El desafío de los directores de escuelas chilenas: Liderando a partir de un enfoque instruccional hacia un enfoque distribuido. *Gestión de la Educación*, Vol. 7, (2), p.1-19.

- ✓ Sierra, G.M. (2016) Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Rev. esc.adm.neg [online]*. (s.v), (81), p.111-128. Recuperado de www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf

- ✓ Test de Liderazgo, Kurt Lewin. Recuperado de alertate.com/educacion/conformacion/doc/Test%20de%20Liderazgo.pdf

- ✓ Vázquez, S. Liesa, M y Bernal J.L. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función educativa: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles Educativos*. Vol. XXXVIII, (151), p.158-172.

9. ANEXOS

Anexo I. Test de Liderazgo (Kurt Lewin)

INSTRUCCIONES: Lea los siguientes enunciados. Marque la V si está de acuerdo, y la F si está en desacuerdo.

N°	Ítem	Respuesta
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da aun problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefieren noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	

17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	
19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	

Hoja de corrección

INSTRUCCIONES: Encierre en un círculo en las preguntas que contesto verdadero y sume el número de círculos de cada columna.

Columna 1	Columna 2	Columna 3
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El estilo que tiene mayor puntuación corresponde al estilo de liderazgo predominante, el cual se puede ver a continuación:

Columna	Tipo de aprendizaje	Cantidad de puntos Obtenidos
1	Liderazgo Autoritario	
2	Liderazgo Democrático	
3	Liderazgo Laissez Faire o Liderazgo Liberal	

Anexo II. Cuestionario sobre los elementos de la profesionalización de la dirección escolar (Elaboración propia)

Datos de identificación	
1- Edad	<input type="text"/>
2- Género	<input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Hombre
3- Años de experiencia docente	<input type="text"/>
4- Tipo de centro	<input type="checkbox"/> Público <input type="checkbox"/> Concertado
5- Etapa educativa	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria
6- N° de centros en el que he trabajado	<input type="text"/>

FORMACIÓN: Competencia en conocimiento				
Señale con una (X) en las siguientes afirmaciones la casilla correspondiente, según su nivel de acuerdo				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Me formaron previamente antes de acceder al cargo directivo				
2. Recibí formación general, inicial, previa o preparatoria para asumir el puesto de director o al equipo directivo				
3. Cursé una formación básica sobre aspectos de organización y funcionamiento del centro				
4. Recibo formación continua respecto a procedimientos administrativos				
5. Recibo formación continua y obligatoria respecto a temas de organización escolar				
6. Recibo cursos de liderazgo pedagógico				
7. Recibo cursos de innovación y cambio				

GESTIÓN: Competencia organizativa y de gestión del Centro

Señale con una (X) en las siguientes afirmaciones la casilla correspondiente, según su nivel de acuerdo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. El mobiliario de las clases es suficiente, está bien conservado y está adaptado al alumnado				
2. El equipamiento de las aulas (material didáctico...) es suficiente.				
3. Se adquieren materiales con criterios (económicos, funcional, pedagógico ...)				
4. Facilita los materiales del centro para uso de los profesores, alumnos y padres				
5. Colaboran otros organismos o instituciones en el presupuesto general del centro				
6. Los recursos informáticos (video, Tv, proyector de cine, retroproyector, ordenadores, etc..) se usan en el proceso de enseñanza y aprendizaje.				
7. Utilización adecuada de los recursos materiales y humanos del centro				
8. El espacio de dirección y secretaría es suficiente y el mobiliario es adecuado para su función.				

LIDERAZGO: Competencia en ejercer el liderazgo

Señale con una (X) en las siguientes afirmaciones la casilla correspondiente, según su nivel de acuerdo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Existe una cultura de colaboración en el centro caracterizada por el apoyo mutuo				
2. Conoce y potencia las capacidades y habilidades de los profesores				
3. Implica a los demás sectores en la				

participación.				
4. Se toman acuerdos consensuados.				
5. Se produce un alto grado de implicación por los distintos miembros				
6. Toma la iniciativa para dinamizar el Centro				
7. Existencia de un diálogo fluido y eficaz con padres y alumnos.				
8. Implicación en reuniones de equipos, proyectos, etc.				

MEDIACIÓN: Competencia social – relacional

Señale con una (X) en las siguientes afirmaciones la casilla correspondiente, según su nivel de acuerdo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Colabora en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.				
2. Utilización de estrategias comunicativas para resolver situaciones problemáticas				
3. Consigue resolver de forma eficaz las situaciones problemáticas				
4. Existencia de retroalimentación positiva entre el equipo directivo y el resto de profesorado cuando surgen problemas				
5. Planificación de actividades y jornadas que fomenten la convivencia en el centro escolar				
6. Promueve la participación en proyectos comunes como método para evitar y resolver conflictos				
7. Existe preocupación por el estado emocional del alumnado y profesorado				

CALIDAD: Competencia en mejora de la calidad

Señale con una (X) en las siguientes afirmaciones la casilla correspondiente, según su nivel de acuerdo

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Realiza y valora la evaluación del				

Centro.				
2. Promueve iniciativas de innovación				
3. Se realiza un seguimiento del nivel de cumplimiento de los acuerdos				
4. Elaboración de proyectos de innovación y mejoras				
5. Se lleva a cabo una evaluación y autoevaluación continua				
6. Reconoce los méritos y esfuerzos de todos los miembros de la comunidad.				
7. Lleva a cabo acciones de mejora.				