

TRABAJO FINAL DE MÁSTER



Máster en Dirección, Evaluación y Calidad
de las Instituciones de Formación

**LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZATIVA EN
EL LIDERAZGO ESCOLAR Y EN LA INNOVACIÓN
EDUCATIVA**

Alumno: José María Rojas Morales

Tutor: Dr. Julián López Yáñez

Dpto.: Departamento de Didáctica y Organización Educativa

Resumen: la presente indagación tiene como objetivo conocer la influencia de la cultura organizativa en el liderazgo escolar y los procesos de innovación del centro la Unión de Écija (Sevilla). El estudio describe y evalúa diferentes dimensiones: cultura organizativa, liderazgo escolar, innovación educativa y comunidad de aprendizaje de este Centro, que presenta unas características propias: innovador, comprometido e inquieto con su comunidad educativa y con vistas a su transformación en comunidad de aprendizaje. Para ello, desea conocer dicha influencia y promover planes de mejora. Su metodología emplea diferentes instrumentos de recogida de datos como son una entrevista informal, una entrevista de grupal, un shadowing (marcaje) y una observación informal. En ella participan 19 miembros de la comunidad educativa: director, jefe de estudios, secretario, representantes del AMPA y del Consejo Escolar, profesorado con mayor y menor experiencia y alumnado de 4º de Educación Secundaria Obligatoria. Para el análisis de los datos, todo el material de campo se transcribió y se analizó mediante el programa Atlas ti 7.5.4. Los resultados, destacando principalmente los negativos, manifiestan que la participación de las familias influye de forma notable en el logro de los objetivos establecidos sobre el liderazgo escolar, creando insatisfacción, así como dificultad para la innovación. De igual forma, la elevada burocracia provoca falta de tiempo para la cooperación entre el profesorado y a su vez, la escasa vinculación con comunidades de aprendizaje, impide el intercambio de conocimiento y el enriquecimiento del centro. Por esa razón, su liderazgo ha de empoderarse y lograr una cultura de cambio empleando las estrategias y recursos adecuados para así conseguir su transformación.

Abstract: the present inquiry has as objective to know the influence of the organizational culture in the scholastic leadership and the processes of innovation of Unión School of Écija (Seville). The study describes and evaluates different dimensions: organizational culture, school leadership, educational innovation and the learning community of this Center, which presents its own characteristics: innovative, committed and restless with its educational community and with a view to its transformation into a learning community. To do this, you want to know about this influence and promote improvement plans. Its methodology uses different data collection instruments such as an informal interview, a group interview, a shadowing (marking) and an informal observation. It involves 19 members of the educational

community: director, head of studies, secretary, representatives of the AMPA and the School Council, teachers with more and less experience and students of 4th of Compulsory Secondary Education. For the analysis of the data, all the field material was transcribed and analyzed using the Atlas ti 7.5.4 program. The results, highlighting mainly the negatives, show that the participation of families has a significant influence on the achievement of the established objectives on school leadership, creating dissatisfaction, as well as difficulty for innovation. Similarly, the high bureaucracy causes lack of time for cooperation between teachers and in turn, the poor linkage with learning communities, prevents the exchange of knowledge and enrichment of the center. For that reason, their leadership must empower themselves and achieve a culture of change using the right strategies and resources to achieve their transformation.

Palabras clave: liderazgo escolar, cultura organizativa, innovación educativa, comunidad de aprendizaje.

Keywords: school leadership, organizative culture, educative innovation, learning community.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Planteamiento del problema	5
1.2. Justificación del estudio	6
2. REVISIÓN DE LITERATURA	8
2.1. El liderazgo escolar y la cultura organizativa	8
2.2. Modelos de liderazgo: pedagógico y distribuido dentro de las organizaciones escolares	8
2.2.1. Liderazgo pedagógico	8
2.2.1.1. Características de los líderes pedagógicos.....	9
2.2.1.2. Prácticas de liderazgo pedagógico	9
2.2.2. Liderazgo distribuido	10
2.2.2.1. Patrones de distribución	10
2.2.2.2. Características de los líderes y prácticas de liderazgo distribuido	11
2.3. La cultura organizativa y su influencia en las organizaciones escolares	11
2.3.1. Niveles de la cultura organizativa	12
2.3.2. Tipos de cultura organizativa	13
2.4. Innovación educativa	14
2.4.1. Factores que favorecen y dificultan la innovación educativa.....	15
2.4.1.1. Condiciones organizativas que favorecen la innovación educativa	15
2.4.1.2. Condiciones organizativas que dificultan la innovación educativa	17
2.5. Formación de los directores en cultura organizativa	18
2.6. Comunidades de aprendizaje.....	19
3. TRABAJO DE CAMPO.....	21
3.1. Objetivos de la indagación	21
3.1.1. Objetivo general.....	21
3.1.2. Objetivos específicos.....	21
4. DISEÑO METODOLÓGICO	22
4.1. Definición del método de indagación	22
4.2. Participantes del estudio	22
4.3. Procedimiento de recogida de datos	24
4.4. Técnica de análisis de datos.....	29

4.5. Sistema de categorías	29
5. ANÁLISIS DE DATOS	37
6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	57
6.1. Conclusiones	57
6.2. Discusión	62
6.3. Limitaciones	67
6.4. Prospectiva	68
6.4.1. Recomendaciones y sugerencias	69
6.4.2. Ampliaciones del estudio	69
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
8. APÉNDICES	74

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Nuestra sociedad actual se encuentra inmersa en numerosos cambios y el sector educativo no es ajeno a estas aceleradas transformaciones. Entre ellas, destaca según Marchesi, Palacios & Coll (2017), la ampliación de redes de comunicación, los continuos avances de la ciencia, la complejidad social, los cambios de las profesiones, la producción electrónica, las ocupaciones y en definitiva, la globalización que actualmente dominan nuestro contexto. Lo cual provoca que los centros escolares se vean expuestos a todos estos factores y tiendan a buscar la mejor forma de adaptarse para dar respuesta a esas constantes demandas y expectativas que acontecen y que son cada vez más frecuentes, exigentes y rápidas. Dentro de esta trama, nuestra educación constituye un eje vertebrador para que las sociedades se puedan desarrollar de la forma más oportuna en pleno contexto del conocimiento. En el siglo XXI se pretende crear centros educativos que persigan el éxito escolar del alumnado, es decir, un aprendizaje eficaz que perdure en el tiempo y le permita hacer frente a la sociedad actual (Bolívar, 2000). En ella, la educación no está centrada en la información, sino en algo más dinámico (Gómez, 2016). De esa forma, según Gan (2007), al ser las organizaciones educativas entidades complejas que afrontan transformaciones, se ven enfrentadas a escenas diversas en las que el factor humano juega un papel fundamental dentro del empleo de las mismas.

Ante este escenario, surgen nuevas perspectivas en el sector escolar y entre ellos, la dirección educativa, la cual ha destacado por su señalada historia. El liderazgo escolar es un agente responsable directo de la coordinación y supervisión de todos los elementos que constituyen la realidad educativa, siendo considerado una pieza clave dentro de las Instituciones de Formación. De esa manera, se encarga de facilitar la transformación pedagógica y la organización, con el propósito de promover procesos de aprendizajes exitosos que se adapten a las exigencias del contexto actual (Gómez, 2016).

De esta manera, concibiendo a la dirección educativa desde un enfoque más abierto, más allá del papel del director, se aprecian cómo aparecen más sujetos que influyen en la tarea de contribuir en la calidad escolar, entre ellos el profesorado, las familias, el alumnado, el equipo directivo y todos los agentes que constituyen la comunidad escolar. Todos ellos intervienen en la dinámica y en el flujo de las relaciones que acontecen en las organizaciones escolares (López Yáñez, Sánchez Moreno, 2004). En efecto, se encarga de proporcionar a sus miembros un conjunto de creencias y pautas que les permite interpretar y actuar, haciendo que sus conductas y actos sean previsibles. En ese sentido, actúa como mecanismo que orienta a todos los agentes hacia una dirección.

Por ese motivo, surge la necesidad de que los líderes escolares estén formados en cuanto a habilidades y destrezas de la cultura organizativa, así como de las relaciones interpersonales, reseñando el desarrollo de habilidades de comunicación y el manejo de las emociones. Es fundamental la planificación, la coordinación, la evaluación, la toma de decisiones y la motivación como funciones elementales que permitirán a los centros educativos lograr los objetivos propuestos. A su vez, los directivos han de comprender el significado de la cultura de una organización y conocer la que le pertenece a su propia organización (Bolívar, López, Murillo, 2013). De esa forma, el líder junto con el equipo directivo han de ejercer un liderazgo centrado en la identidad de la corporación, los símbolos, los valores, las subculturas y la cooperación docente entre otras características (Leithwood & Louis, 2011). De ahí, la importancia de diagnosticar la cultura organizativa para establecer las finalidades compartidas, las estrategias que se van a llevar a cabo, la organización y planificación de recursos y herramientas. Además, es necesario considerar el papel del sistema educativo como un eje que guía la actividad de los centros escolares en los que se refleja las decisiones políticas establecidas.

De esa manera, se aprecia cómo se pueden considerar aspectos que influyen en el desempeño de la labor directiva y que tendrá consecuencias en la cultura organizativa, clima institucional, día a día de la organización y bienestar docente.

Este trabajo se estructura en seis partes, atendiendo a los principales bloques de contenidos propuestos para su elaboración.

En primer lugar, comienza con una justificación y fundamentación teórica sobre el liderazgo escolar, la cultura organizativa, la innovación educativa y las comunidades de aprendizaje. Un recorrido extenso que justifica y abarca diferentes aspectos considerados fundamentales para el estudio y que se recoge en los capítulos 1 y 2 referentes a la Justificación y Revisión de literatura. En segundo lugar, se establecen los objetivos de la indagación que permiten conocer la influencia que ejerce la cultura organizativa en el liderazgo escolar del centro la Unión de Ëcija (Sevilla). Constituyen la clave que se pretende conseguir con esta indagación y que aparece en el capítulo 3 que alude al Trabajo de campo. En tercer lugar, la metodología empleada con diferentes técnicas e instrumentos que se recogen en el capítulo 4 referente al Diseño metodológico. Posteriormente, el análisis cualitativo de estos datos, haciendo uso de un sistema de categorías mediante el programa Atlas ti 7.5.4. , se analiza con el capítulo 5 referente al Análisis de datos. Este apartado se complementa en el Anexo con el desarrollo de las diferentes técnicas e instrumentos empleados. Posteriormente, unas Conclusiones que aluden al planteamiento del estudio e interrogantes de la indagación y unas Discusiones de resultados referidas a la interpretación de los resultados con el marco conceptual, en el capítulo 6. Las correspondientes Referencias bibliográficas en el siete y por último, los Apéndices en el ocho.

1.1. Planteamiento del estudio

Los centros educativos innovadores como es el caso del centro la Unión¹ de Ëcija (Sevilla) se encuentran a menudo influenciados por la cultura en la que están inmersos y que perturba el surgimiento de la innovación: la implicación familiar, las relaciones entre el profesorado, el rendimiento del alumnado, la resistencia al cambio y el conocido celularismo, entre otros aspectos, que impiden la mejora. Esto provoca que su liderazgo tenga la necesidad de buscar la transformación de

¹ Se ha utilizado un nombre ficticio para anonimizar el nombre real del centro educativo

la misma mediante estrategias, herramientas y recursos que pretenden su cambio. Para ello, es fundamental el desarrollo de habilidades y destrezas útiles que permitan lograrlo. Sólo de esa forma, se puede alcanzar un planteamiento cultural que permita que los centros lleguen a transformarse en verdaderas comunidades de aprendizaje.

1.2. Justificación del tema elegido

Este trabajo se incluye en el itinerario profesionalizante del Máster de Dirección, Evaluación y Calidad de las Instituciones de Formación en la línea de dirección. Concretamente, la finalidad se vincula a analizar la influencia que ejerce la cultura organizativa en el liderazgo escolar del centro docente privado-concertado Centro la Unión de Écija (Sevilla) y garantizar la eficacia de dicha cultura organizativa de esta organización educativa para el desarrollo de la innovación y su transformación en comunidad de aprendizaje.

Mi vinculación con este Centro educativo y la realización del análisis de su cultura organizativa se justifica por la necesidad de detectar una serie de acciones que la organización escolar desea conocer, para plantear propuestas y acciones de mejora y transformarse en una comunidad de aprendizaje.

La importancia y motivación del tema viene dado por una doble vertiente. Por un lado, las características concretas del Centro citado debido a la necesidad de ofrecer respuesta a una demanda actual que existe en él. Por otro, la importancia de que el liderazgo escolar actual disponga de las herramientas y recursos necesarios para conocer y saber desenvolverse dentro de la cultura organizativa de los centros educativos (Gan, 2007). Son variadas las situaciones problemáticas y la falta de conexión que existen entre la cultura organizativa y el liderazgo escolar entre otros aspectos destacan: la escasa comunicación fluida y abierta entre todos los agentes que constituyen la comunidad educativa, falta de confianza, dificultad a la hora de establecer objetivos comunes y trabajar de forma colaborativa dando lugar al conocido celularismo. Como resultado de este hecho, se generan variados planes y actuaciones a fin de mejorar la situación que existe en este sector (Bolívar, 2009).

Los análisis de las culturas organizativas contribuyen a lograr una buena dinámica

organizativa que surge de una adecuada y correcta coordinación entre el liderazgo escolar y la cultura de una organización. De esa forma, trabajar con este conocimiento permite una correcta armonía en la organización y contribuye a aumentar la motivación, eficacia organizativa y satisfacción de los agentes de la comunidad educativa (Robinson, 2009).

Por esa razón, este trabajo ha permitido desarrollar algunos de los objetivos y competencias genéricas de este máster.

- Algunos objetivos generales han sido los siguientes:
 - Desarrollar competencias a la implementación en la dirección de los centros escolares y profundizar en las técnicas y factores vinculados con el cumplimiento de las funciones de una dirección eficaz de centros escolares.
 - Asimismo, vinculados con el módulo de dirección, el aprendizaje de análisis que permita una comprensión profunda de las organizaciones escolares y de la dirección de personas y grupos en éstas.
- De la misma forma, competencias específicas del módulo de dirección como son:
 - Capacidad para crear climas y ambientes afectivos y comunicativos propensos para la mejora e innovación educativa, analizar, interpretar y aplicar normativas de manera eficaz, flexible y equitativa.

CAPÍTULO 2

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. El liderazgo escolar y la cultura organizativa

El liderazgo escolar es definido por Robinson, Hohepa & Lloyd (2009), como aquel que da sentido a la organización escolar e influye de forma considerable en el comportamiento de sus miembros, teniendo como principal propósito la mejora de la calidad educativa, la cual se centra fundamentalmente en el aprendizaje del alumnado. Se trata de una base informal ejercida en diversas dimensiones, al contrario del poder o la autoridad. Se puede considerar como una tendencia vinculada con los diversos modelos de liderazgo y su finalidad es potenciar y mejorar la calidad educativa. Su función es primordial, ya que tiene que impulsar profundos cambios y transformaciones mediante diferentes estrategias que den respuesta de manera eficaz y adecuada a las diferentes situaciones problemáticas y conflictos presentados en nuestras organizaciones educativas.

Según López Yáñez, Sánchez Moreno, (2004), la cultura se define como la estructura socialmente construida de creencias, valores, normas y modos de ver el mundo y de actuar en él, que identifica a sus miembros (p.1). Se trata de lo más profundo y arraigado que existe, algo que cuesta cambiar y es menos voluble. De la misma forma, es una red simbólica de significados compartidos manifestados a través de un conjunto de símbolos que los miembros de una organización saben interpretar. Esa trama de significados se construye a medida que discurre el proceso de comunicación entre los miembros de una organización y es lo que determina su identidad peculiar.

2.2. Modelos de liderazgo: pedagógico y distribuido y prácticas de liderazgo dentro de las organizaciones escolares

2.2.1. Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico es aquel que incluye el trabajo por competencias y se centra en el establecimiento de objetivos justamente centrados hacia las competencias más que hacia las propias metas. Éste con un gran número de seguidores como señala Bolívar (2009:2) *modelo añorado*, dedica toda su atención y responsabilidad en la mejorar la educación a través de la calidad de la práctica instruccional.

2.2.1.1. Características de los líderes pedagógicos

Los líderes pedagógicos han de tener una serie de competencias consideradas fundamentales como son:

- La comprensión de las características del centro y aula.
- Capacidad de trabajar con el profesorado y otros agentes de la comunidad escolar en cuanto a la planificación y diseño para establecer planes de mejora de manera continua e incidir en los resultados del aprendizaje del alumnado.
- Disponer del conocimiento en la contribución de las acciones de los agentes en la mejora de las prácticas vinculadas con el currículo.
- Ubicar a los estudiantes como principal eje en relación con el establecimiento y desarrollo del modelo pedagógico (Bolívar, 2013).

De esa manera, el liderazgo centra el modelo pedagógico de diversas formas, como el cuestionamiento de las rutinas que no se adaptan a la sociedad actual, la profundización del conocimiento del contexto, el debate sobre las situaciones problemáticas entre los diferentes enfoques y las teorías para realizar el correspondiente diálogo reflexivo como práctica permanente, adquirir una posición crítica vinculada con el centro, entre otros aspectos (Fullan, 2014).

2.2.1.2. Prácticas de liderazgo pedagógico

Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins (2006), indica una serie de prácticas de liderazgo para el aprendizaje que han de ser compartidas por todos los agentes: establecer objetivos medibles y comunicables y expectativas. Adicionalmente, el diseño de la organización centrado en la visión crítica, así como la flexibilidad al cambio que se necesita en la dirección educativa, y que se aplica en la coordinación, evaluación y planificación. Finalmente, la gestión de programas de enseñanza destacando la participación en el aprendizaje y el desarrollo de los diferentes agentes de la organización y las necesidades o dificultades de los estudiantes, y el abastecimiento de un ambiente adecuado para la enseñanza y el aprendizaje.

2.2.2. Liderazgo distribuido

El liderazgo distribuido está centrado en la mejora de la calidad educativa y de la misma forma en la búsqueda de la implicación de otros agentes de la comunidad escolar en la participación y en la toma de decisiones (Bolívar, López, Murillo, 2013). Este estilo de liderazgo se basa en promover el esfuerzo colectivo con la finalidad de mejorar la calidad, mediante la involucración de todos los miembros de la comunidad educativa (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014).

2.2.2.1. Patrones de distribución

Harris, citado en López Yáñez, (2014), caracteriza dos factores independientes en vinculación a la práctica de la distribución del liderazgo, uno relacionado al alcance de la distribución del liderazgo (difusa/profunda) y otro con el nivel de acople organizativo (débil/fuerte). La presente tabla reúne tales prácticas:

		Alcance de la distribución	
		Difusa	Profunda
Acoplamiento	Débil	Distribución and hoc	Distribución autónoma
		Práctica descoordinada	Práctica coordinada en

organizativo		en una estructura flexible	una estructura flexible
	Fuerte	Distribución autocrática Práctica esporádica en una estructura rígida	Distribución aditiva Prácticas limitadas aunque coordinadas en una estructura rígida

Figura 1.1. Un modelo de práctica distribuida de liderazgo

Fuente: adaptado de Harris, 2008 en López Yáñez (2013: 38)

2.2.2.2. Características de los líderes y prácticas de liderazgo distribuido

Los líderes escolares han de tener en cuenta que la distribución del liderazgo no es equiparable a la delegación de la autoridad. Se trata de repartir y compartir la responsabilidad en lugar de dividir el trabajo (Bolívar, 2013). De esa forma, su rol es evaluar el desempeño docente, la coordinación del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como otras acciones relacionadas con la planificación de la formación como profesionales, el trabajo en equipo y la cooperación (OCDE, 2009).

Las prácticas que reflejan el liderazgo distribuido son:

- Brindar oportunidades a los agentes de la organización para participar en la toma de decisiones.
- Involucrar a las familias en esa función, incluir al alumnado en las diversas áreas que son oportunas y valorar al profesorado y su labor.
- Otorgarles la oportunidad de dirigir proyectos y proponer propuestas (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014).

Adicionalmente, es considerable destacar la necesidad de que el liderazgo sea uno de los principales fundamentos de desarrollo en los países que pertenecen a la OCDE y la investigación educativa para así lograr la calidad y sostenibilidad y contribuir a que se convierta en una labor atractiva (OCDE, 2009).

2.3. La cultura organizativa y su influencia en las organizaciones escolares

Los grandes retos que acontecen en nuestra sociedad hacen que las organizaciones escolares se enfrenten a situaciones diversas y complejas a las que tienen que dar respuesta. De esa forma, las personas juegan un papel primordial dentro de una organización (Gan, 2007). La cultura organizativa está formada por normas, valores, creencias, percepciones, filosofía y maneras de percibir el contexto. Está construida a nivel social y es compartida por los miembros de un grupo (López Yáñez, Sánchez Moreno, 2004). Éstas son construidas de manera colectiva por los que forman la organización y crea una especie de telón que influye notablemente en la dinámica de las relaciones existentes de una organización.

Su importancia radica en el poder que ejerce en la vida institucional. De esa manera, se puede considerar la cultura como aparato reproductor de la complejidad e incertidumbre. Debido a las anteriores vivencias y experiencias, los miembros tienen conocimiento del funcionamiento, así como la capacidad de responder a situaciones que ofrecen respuestas a la forma en la que se puede actuar. Otra forma en la que la cultura de una institución puede actuar es la de un mecanismo de cohesión y diferenciador. De esa manera, permite un nexo entre los diferentes agentes de una organización y los distingue debido a la existencia de subculturas. Finalmente, puede ser un filtro de las innovaciones pues ofrecen barreras u obstáculos que permiten que la innovación se asiente o no (López Yáñez, Sánchez Moreno, 2004).

2.3.1. Niveles de la cultura organizativa

Schein (2010), destaca la existencia de tres diferentes niveles de la cultura:

- Nivel observable.
- Nivel interpretable.
- Nivel profundo.

La cultura institucional se hace patente de manera apreciable mediante la forma en la que los agentes se relacionan y surgen los intercambios humanos que acontecen en ellas, los símbolos como rituales, ceremonias, conductas regladas y prácticas de recursos humanos. No obstante, de igual forma, existen características difícilmente apreciables como son los valores, las creencias o los supuestos básicos compartidos por los miembros de la organización.

2.3.2. Tipos de cultura organizativa

Kimberly & Quinn, (s.f.) identificaron cuatro tipos de cultura:

- La cultura de grupo basada en ofrecer apoyo y colaborar con los diferentes agentes, de desarrollo centrada en innovar.
- La racional en orientar de manera externa así como en la consecución de las metas propuestas.
- La jerárquica basada en cumplir normas, leyes, aspectos formales y disciplina.

Adicionalmente, se considera que se pueden apreciar diferentes niveles y la existencia de un clima institucional. Se trata de la atmósfera que se encuentra dentro de un determinado momento, así como el contexto social, las descripciones y percepciones del ambiente. Es considerable hacer referencia a su carácter dinámico y propenso al cambio, más que la propia cultura que está más arraigada. Dentro de éste se encuentra la cultura institucional, entendida como el conjunto de creencias, valores y supuestos básicos que caracterizan a una organización. Cada institución cuenta con su propia estructura de centro y ambos conceptos (clima y cultura) guardan relación con el bienestar emocional que puede verse afectado por diferentes variables que influyen de forma considerable a la labor educativa (Smylie, 1991 citado en López Yáñez, Sánchez Moreno, 2004).

Adicionalmente, es considerable destacar que Hopkins y sus colaboradores (1996), identifican cuatro expresiones de cultura escolar:

- Los centros estancados/que se hunden, aquellos en los que existe un sentimiento de fracaso y el profesorado se encuentra recluido en la soledad de sus aulas. Suelen ubicarse en zonas deprimidas, críticas, con problemas socioeconómicos, existiendo una gran falta de confianza entre el alumnado y el profesorado.
- Los centros paseantes/que caminan, aquellos colegios estables que viven de los éxitos del pasado y que se mueven para exhibirse, no para ejercitarse. Son reticentes al cambio y percibidos eficazmente por la comunidad educativa. Se encuentran en zonas de alto status, pero su valor añadido se sitúa por debajo de los resultados esperados.
- Los centros desencaminados/que luchan, son aquellos que suelen experimentar demasiada innovación y presentan apariencia de cambio. Se encuentran en pleno movimiento pero necesitan el apoyo externo y el establecimiento de objetivos específicos que guíen sus acciones de forma adecuada.
- Los centros dinámicos/que avanzan, son aquellos que presentan un equilibrio entre desarrollo y estabilidad. Trabajan de forma cooperativa y dirigen sus acciones de forma adecuada hacia el logro de los objetivos establecidos. Realizan continuas adaptaciones a su cultura y tradiciones.

2.4. Innovación educativa

Murillo, F.J. & Hernández-Castilla, R. (2015), indican que la innovación es un cambio institucionalizado y realizado en el seno de los centros escolares (p.4.). A su vez, Hargreaves (s.f.), alude a que se realiza en el ámbito educativo cuando se centra en mejoras que cuentan con un ciclo vital. Este ciclo cuenta con un complejo proceso en el que se establece las condiciones propensas para que la mejora comience.

Respecto a las motivaciones que permiten un proyecto de innovación, en el estudio realizado por Marcelo, Mayor & Ruiz (2010), se aprecia que el 42'9% se realiza por necesidades compartidas por un grupo de docentes, el 42'6% por

propuesta de un docente y el 26'6% por el equipo directivo. De esa forma, Gairín & Ramírez-Gómez (2011), indica que los cambios han de ser promovidos por debates colectivos en el que los cambios son asumidos como un compromiso institucional. Adicionalmente, Bolívar & Moreno (2006), señalan la necesidad de vivir en comunidad mediante la participación de los diferentes miembros de la comunidad.

La innovación se encuentra vinculada con la producción del cambio y la capacidad para lograr la auto-revisión, organización y acciones estratégicas centradas en la mejora. Igualmente, uno de los aspectos más destacados es la confianza, definida como la cualidad con la que los docentes y el equipo directivo colaboran en la labor escolar y el desempeño (Bolívar, 2009). Tschannen-Moran & Hoy (1998 citado en López Yáñez, 2010) añade que "la confianza favorece la asunción de riesgos para llevar a la práctica ideas originales y la adaptación de prácticas establecidas a las nuevas necesidades que puedan surgir". A su vez, es considerable contar con el apoyo y la motivación de los diferentes agentes, pues son los precursores del cambio para lograr una mejora a nivel general. Para ello, es oportuno actuar mediante estrategias y adoptar una actitud adecuada para que todos asuman la innovación. Sánchez Moreno, López Yáñez, (2017), inciden en que el profesorado juega un papel fundamental al tratarse del agente de cambio y que asume un rol de creador, crítico innovador y realiza funciones de planteamiento, evaluación y reflexión.

2.4.1. Factores que favorecen y dificultan la innovación educativa

La cultura organizativa se puede ver afectada por factores que faciliten o dificulten la innovación. De hecho, López Yáñez, (2012), incide en que la innovación es un proceso de índole colectiva. De esa forma, aunque las iniciativas y propuestas tengan carácter individual, han de contar con el apoyo y la colaboración de toda la comunidad educativa.

2.4.1.1. Condiciones organizativas que favorecen la innovación educativa

Una organización ha de contar con una atmósfera y un clima propenso centrado en la colaboración (Sánchez Moreno, 2003). De esa forma, la existencia de objetivos compartidos y aceptados por todos, contribuye a una comunicación fluida y a una buena dinámica de trabajo. Sin embargo, ésta necesita de su refuerzo por la trayectoria entre los centros educativos y mediante diversos aspectos que constituyen la identidad colectiva de la institución (Waters, Marzano, McNulty, 2003 citado en Bolívar, 2010). De esa manera, la socialización estimula la permanencia del compromiso, la innovación y un ambiente apropiado para una educación de calidad.

Es considerable aludir a la necesidad de que los cambios se realicen progresivamente empleando el diálogo (López, Yáñez, 2012). De esa forma, el liderazgo juega un papel fundamental en el sentido en que debe crear un ambiente adecuado para estimular la colaboración entre los diversos miembros. La cooperación en una institución hace que las relaciones existentes entre el profesorado mejoren considerablemente y exista una comunicación fluida (Leithwood & Louis, 2011). Una cultura basada en el aprendizaje del alumnado requiere de la cooperación del profesorado para lograr los objetivos establecidos (Bolívar, 2013). De igual forma, es oportuno reseñar la necesidad de un liderazgo distribuido en el que todos los agentes asuman sus roles y realicen sus acciones con responsabilidad (Rowan, 1995 citado en López Yáñez, 2012).

Troyano & García (2015), destacan la necesidad de prácticas que los líderes deben llevar a cabo para facilitar la comunicación como son brindar retroalimentación, reseñar los aspectos positivos y de mejora, el establecimiento de normas de comunicación, la garantía de medios de comunicación, la expresión de criterios personales y profesionales, la escucha empática. A su vez, la motivación, evaluación y el apoyo continuo (Pont et al., citado en Bolívar, 2010). Además, es oportuno reseñar la presencia de reconocimientos que refuercen la tarea escolar de todos y les motive a continuar ejerciendo para lograr los objetivos propuestos. De igual forma, el fomento de una formación

permanente del profesorado y la creación de redes mediante actividades de formación, herramientas y materiales innovadores.

2.4.1.2. Condiciones organizativas que dificultan la innovación educativa

Sánchez Moreno, (2003), indica algunas como mezclar aspectos personales y profesionales que dificultan realizar de forma eficaz la tarea escolar, de la misma forma, evitar la comunicación entre los diferentes agentes que componen la organización, lo que tiende al conocido celularismo. Según Bolívar, (2007), "una línea de investigación denominada el feliz aislamiento, propio de una visión romántica e individualista de la época de los sesenta" (p.16). De igual forma, el empleo de generalizaciones e interpretaciones sin conocer las circunstancias y situaciones de cada agente y su tarea educativa, lo que conlleva a realizar mensajes confusos e ideas que no favorecen una tarea eficaz. Adicionalmente, interrumpir las opiniones y expresiones del resto, el reproche y el empleo del sarcasmo (p.53) es lo que provoca la desestabilización de la plantilla del profesorado (López Yáñez, 2012).

Otra condición que dificulta es la existencia de determinados problemas en cuanto al eje de funcionamiento informal del centro y concretamente el manejo de proyectos de innovación y su correspondiente evaluación y autoevaluación (López Yáñez, 2012). De la misma forma, el contraste de opiniones, expresiones e ideas entre los grupos que componen la organización puede ser otro inconveniente, ya que se producen subgrupos al concebir ideas individualistas que llegan a crear inadecuadas imágenes de otros agentes (Gairín & Rodríguez Gómez, 2011). La falta de implicación, motivación del profesorado y los posibles conflictos internos que surgen pueden ser otra debilidad que impide el desarrollo adecuado de la innovación e incide de forma negativa en el clima y ambiente del propio centro. Por último, las líneas de tensión y la resistencia al cambio que mantienen algunos miembros, intentando evitar la innovación y el cambio. Estas actitudes influyen y afectan de forma considerable en el nivel de implicación, colaboración y conflictos internos de una organización.

2.5. Formación de los directores en cultura organizativa

La dirección escolar de una organización es una tarea compleja, por ese motivo no es suficiente con disponer de conocimiento sobre la misma, sino es fundamental algo más que la mera gestión burocrática, pues nuestra sociedad actual necesita de organizaciones más flexibles que se adapten a los cambios que van surgiendo (Bolívar & Moreno, 2006). Por esa razón, el liderazgo escolar es un tipo de contrato social y una influencia que los líderes llevan a cabo sobre sus seguidores, sin la necesidad de recurrir a su papel en la institución. De esa manera, el liderazgo juega un papel primordial, pues en la actualidad se apuesta por el peso de las personas para lograr su mejora. Es lo que caracteriza a cada organización escolar por su singularidad (Bolívar, 2010).

Debido a la importancia de la cultura organizativa, existe la necesidad de vincularla con la dirección escolar. Los líderes se encuentran en proceso formador y han de conocer la cultura organizativa así como la identificación y el conocimiento de la que pertenece a su organización (Gan, 2007). De esa manera, el líder y su equipo directivo tiene que ejercer un liderazgo basado en la autonomía, la pedagogía y la cooperación profesional, teniendo en cuenta los elementos que constituyen la cultura: los valores, los símbolos, la identidad del centro, el contexto sociocultural que lo rodea, así como otros aspectos (Gan, 2007). El análisis cultural es fundamental con la finalidad de establecer de forma más oportuna los objetivos establecidos, las estrategias, el potencial personal y el plan de recursos, teniendo en cuenta la dinámica institucional y las subculturas existentes.

A su vez, es considerable destacar la necesidad de una formación basada en el desarrollo de habilidades comunicativas y el manejo de las emociones. Adicionalmente, el desarrollo de un clima laboral adecuado centrado en la cooperación y la credibilidad (Sánchez Moreno, 2003). Uno de los pilares fundamentales es la confianza y las relaciones interpersonales. Igualmente, otras medidas como incitar a todos los miembros a participar y expresar sus ideas, enfatizar en la libertad de opinión, entre otros aspectos (Sánchez Moreno, 2003).

Finalmente, como indica Gómez, un líder ha de contar con un amplio bagaje de sí mismo y de sus fortalezas, así como confianza propia y conciencia sobre la manera en la que sus emociones y acciones repercuten en los demás (2016).

2.6. Comunidades de aprendizaje

Krichesky & Murillo (2011), indican que la transformación de una escuela en una Comunidad Profesional de Aprendizaje (CPA) es una estrategia de mejora que integra condiciones y factores dentro de la propia organización como son el liderazgo distribuido (que ofrece posibilidades para que los miembros realicen sus funciones y se logre la mejora institucional), la cultura de cooperación, el desarrollo profesional basado en las necesidades del alumnado, la reflexión diaria sobre las prácticas, la indagación y la organización del trabajo. Adicionalmente, es necesario ampliar el papel que juega el profesorado y su actuación profesional en el aula, logrando así la cooperación hacia la mejora de la institución (Bolívar, 2010). De la misma forma, disponer de valores compartidos, una adecuada dinámica y planificación (Schein, 2010).

Otro aspecto destacado es el aprendizaje a niveles individual y colectivo donde se especifican detalles a considerar por la comunidad y de qué forma llevarlos a cabo (Flecha, 2018). Adicionalmente, compartir la práctica profesional para lograr la reflexión de todos los agentes, así como el apoyo y la confianza para asegurar la colaboración. De igual forma, la necesidad de establecer acuerdos para adquirir nuevas ideas, la responsabilidad de todos los agentes y la promoción de la innovación. También, la identificación y definición de las necesidades de aprendizaje, la selección de áreas de mejora e importancia de los datos recogidos, programas que mejoren el aprendizaje, nuevas necesidades de formación profesional e incorporación de nuevos conocimientos para su desempeño docente. Finalmente, la necesidad de una implicación activa del liderazgo ante todos los niveles, la evaluación de los procesos de implementación de innovaciones y nuevas propuestas de mejora. Además, es fundamental aprovechar las fortalezas y el talento de cada miembro para incentivar el cumplimiento de los objetivos (Molina, 2005 en Krichesky & Murillo, 2011). De la misma forma, se han de flexibilizar los espacios y los tiempos de forma que se

aseguren los momentos que estimulen la comunicación fluida, honesta, interdependencia, actitud de apertura al cambio, aprender de los errores y articular la visión (Arbós & Tintoré, 2010). No obstante, lo primordial es el acuerdo entre los líderes y el resto de miembros de la comunidad escolar para convertir el centro en una comunidad profesional de aprendizaje.

CAPÍTULO 3

TRABAJO DE CAMPO

3.1. Objetivos de la indagación

3.1.1. Objetivo general:

- Conocer la influencia de la cultura organizativa sobre el liderazgo escolar y los procesos de innovación del Centro la Unión de Ęcija (Sevilla)

3.1.2. Objetivos especđficos:

- Identificar los elementos correspondientes a la cultura organizativa del centro la Unión de Ęcija (Sevilla) que afectan al liderazgo escolar y a sus procesos de innovación
- Describir la forma en la que los elementos correspondientes a la cultura organizativa del centro la Unión de Ęcija (Sevilla) que afectan al liderazgo escolar y a sus procesos de innovación

CAPÍTULO 4

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Definición del método de indagación

Este estudio adopta una metodología cualitativa, aquella que permite indagar al sujeto dentro del contexto de interés y favorece el estudio de la manera en la que los individuos cambian e influyen estando en un contexto determinado y a su vez, el modo en el que los mismos influyen en su mismo contexto (Colás, 1998). Está basada en una entrevista informal, una entrevista de grupo focal, un shadowing (marcaje) y una observación informal con el fin de analizar la influencia de las experiencias, percepciones, vivencias, prácticas y creencias culturales de los diferentes agentes de la comunidad educativa en el liderazgo escolar, identificando los factores que la promueven o limitan (Méndez, 2006). Según Rebollo (2018), se emplea un método etnometodología (interactiva) que estudia los procesos de interacción y comunicación que facilitan la construcción de conocimiento.

4.2. Participantes del estudio

La entidad en la que se ha realizado este trabajo es el Centro educativo denominado Unión de Écija (Sevilla). La elección para el estudio de la cultura organizativa de este centro se plantea por la necesidad de detectar una serie de acciones que la organización escolar desea conocer para plantear propuestas y acciones de mejora y transformarse en una comunidad de aprendizaje. Se trata de un colegio de ideario católico-privado-concertado con la Junta de Andalucía y que pertenece a una institución educativa llamada "Fundación la Unión". Se encuentra ubicado en la calle Compañía , nº 10 y enclavado en una zona que abarca barriadas y calles con numerosas familias en desventaja sociocultural.

- Barrio Rosales en el que la Diputación provincial de Sevilla realizó un plan de intervención para tratar problemas de marginalidad.

- Calle Mora o la Plaza de los Naranjos con numerosas familias socioculturalmente desfavorecidas, en algunos casos atendidas por Servicios Sociales del Ayuntamiento de Écija. A ello, se suma un elevado porcentaje de familias de etnia gitana.

Su objetivo consiste en la atención a la población rural y a las clases más necesitadas y desfavorecidas de Andalucía. El 30% de su alumnado procede de zonas de riesgo de exclusión social.

Para ello, el centro se encuentra dividido en tres áreas de trabajo. En primer lugar, los Equipos docentes donde apreciamos la dirección y los coordinadores de ciclo/departamentos, en segundo lugar, el Consejo Escolar y finalmente, la Asociación de Padres y Madres (AMPA). Cada una de éstas cuenta con una serie de funciones, estructura y agentes que tienen una serie de competencias diferenciadas.

La estructura de las áreas citadas anteriormente son las siguientes:

Dirección

Estructura

- Director gerente
- Jefatura de estudios
- Departamento de orientación
- Departamento de pastoral

Consejo escolar

Estructura

- Presidente: director del centro
- Secretario
- Representante del profesorado: cuatro miembros electos mediante votos
- Representante de la Asociación de Padres y Madres (AMPA): tres padres electos y uno asignado por el AMPA
- Representantes de atención a la diversidad
- Representantes de la entidad titular: tres miembros
- Un representante del Ayuntamiento

- Dos representantes del alumnado

Asociación de Padres y Madres (AMPA): La Colmena

Estructura

- Presidenta
- Dos vocales
- Una tesorera

En el presente análisis han participado de forma voluntaria 19 miembros de las áreas citadas anteriormente, así como de la comunidad educativa. Todos ellos con un perfil muy diverso en edad, procedencia cultural, formación y nivel profesional. Concretamente, podemos destacar el director, el jefe de estudios, el secretario, el maestro/a con mayor o menor experiencia, un representante de la Asociación de Padres y Madres (AMPA), un representante del Consejo Escolar y el alumnado del curso 4º de Educación Secundaria Obligatoria.

Es considerable destacar que en este Centro Escolar el director ha realizado una jornada sobre comunidades de aprendizaje para fomentar nuevos cambios e innovaciones en el centro y una actividad directiva en sectores y colectivos estratégicos. Estas jornadas son innovadoras y eficaces para inculcar la transformación, mejorar la formación de este agente en la comunidad educativa y lograr un aprendizaje permanente que permita la cooperación y el apoyo de todos los agentes de la comunidad educativa.

4.3. Procedimiento de recogida de datos

Para la realización de los guiones de los instrumentos planteados, se han tenido en cuenta diferentes dimensiones:

- Cultura organizativa.
- Liderazgo escolar.
- Innovación educativa.
- Comunidad de aprendizaje.

La elección de las mismas se ha realizado en base a la revisión de la literatura, aquellos aspectos derivados de dichas dimensiones y los objetivos establecidos. Para ello, se ha llevado a cabo un desglose de la literatura empleada y la búsqueda de aspectos vinculados en torno a las dimensiones establecidas. Adicionalmente, con la estructura y el planteamiento establecidos se perseguía la reflexión. Es destacable mencionar que en un principio aquellos aspectos establecidos para recoger la información se han ido ampliando a medida que se apreciaban nuevos que debían ser tenidos en cuenta tras la recogida de información.

En primer lugar, se ha empleado una entrevista informal para rescatar las experiencias del director, el jefe de estudios, el secretario, el docente con mayor y menor experiencia, un representante de la Asociación de Padres y Madres (AMPA) y un representante del Consejo Escolar. Para ello, la mayoría de las preguntas están destinadas a una misma sesión y algunas de ellas presentan modificaciones adaptadas al ámbito del agente en particular (ver anexo 1). Siguiendo a Vargas (2012), la entrevista informal permite apreciar el comportamiento complejo de los miembros de la comunidad. Para su elaboración, se ha creado un guión de entrevista, formada por cuatro bloques: cultura organizativa, liderazgo escolar, innovación educativa y comunidad de aprendizaje que contienen preguntas orientativas y que permiten al estudiante seguir un hilo argumental, con el que se busca el análisis del mundo perceptivo de los participantes, asegurando previamente la fiabilidad de los datos.

Para la realización de las entrevistas, el entrevistador contaba con conocimiento en profundidad del protocolo establecido y ha realizado intervenciones para reconducirla en aspectos importantes para los objetivos de la indagación, favoreciendo un ambiente informal y facilitando la comunicación mediante la confianza. Se ha realizado en un espacio que garantizaba la comodidad de la persona entrevistada y preservaba su intimidad. Ha tenido una duración de media hora aproximadamente, ajustándose en todo momento a las necesidades del entrevistado. El registro se ha realizado mediante una grabadora, contando

con el previo consentimiento, y posteriormente, se ha transcrito de forma literal, tal y como se han desarrollado.

En segundo lugar, se ha empleado una entrevista bajo la óptica de grupo focal, basada en suscitar conversaciones profundas que favorezcan la reflexión. Siguiendo a Prieto (2002), la entrevista bajo la óptica de grupo focal se emplea para obtener información valiosa tanto del contexto, relaciones y actores involucrados en la temática del estudio. Para ello, se ha creado un guión de entrevista grupal abierta y estructurada (ver Anexo 2), formada por preguntas concretas y estimulantes que permiten al estudiante partir de lo general a lo particular, con lo que se busca la reflexión profunda de los participantes.

Para la realización de la entrevista, el entrevistador contaba con un conocimiento en profundidad del protocolo establecido y se han realizado intervenciones para reconducirla en aspectos fundamentales para los objetivos de la indagación, favoreciendo un ambiente neutral que no está asociado con los sujetos de la situación problema de discusión y con buena acústica para grabar de forma discreta. De la misma forma, se ha facilitado la comunicación, ubicando a los participantes en forma de U y empleando la figura de un moderador que se encargue de ajustar las diferentes intervenciones. Además, a los participantes se les ha ofrecido una escarapela de identificación para que facilitar su identificación. Ha tenido una duración de una hora aproximadamente, ajustándose en todo momento a las necesidades de los participantes. El registro se ha realizado mediante una grabadora, contando con el previo consentimiento y posteriormente, se ha transcrito de forma literal, tal y como se han desarrollado.

En tercer lugar, se ha empleado un shadowing (marcaje) para analizar la actividad diaria de los directores escolares, concretamente quién lidera la actividad de los centros escolares, cómo la ejerce en vinculación con aspectos de la enseñanza, la gestión, las relaciones sociales y el desarrollo profesional, así como los sentimientos y las actitudes experimentados por los directores durante el desempeño de las tareas. Siguiendo a Benítez-Rodríguez (2018), consiste en vivir diariamente con los líderes para ver qué hacen y cómo interactúan con los

otros, de modo que la observación se efectúe en su contexto natural, en el que los comportamientos y los significados juegan un rol esencial.

Para la elaboración, se ha realizado un registro diario (ver Anexo 3) con el que se ha recogido la actividad real de los directivos basándose en sus experiencias, vivencias, sentimientos y emociones con el que se persigue el análisis del día a día del director en un centro, asegurando previamente la fiabilidad de los datos.

Para la realización del registro diario, el estudiante ha ido tomando anotaciones a medida que acompañaba al director, sobre todo los aspectos más importantes. Se ha realizado en espacios que garantizaban la comodidad de la persona observada y preservaba su intimidad. Ha tenido una duración de cinco sesiones aproximadamente, adaptándose en todo momento a la disponibilidad del director. El registro se ha realizado mediante una hoja de notas, contando con el previo consentimiento y posteriormente, se ha transcrito.

Finalmente, una observación informal, para analizar de forma eventual los diferentes sucesos y acontecimientos que surgen en los diferentes ámbitos del centro. Siguiendo a Louis & Julie (2011), son algo fortuitas y omiten bastante información. Se producen dónde y cuándo uno pasa por casualidad sin ninguna intención.

Para la elaboración, se ha realizado un registro diario (ver Anexo 4) con el que se ha recogido los acontecimientos espontáneos que han surgido describiendo las distintas experiencias surgidas en un momento oportuno.

En la realización del registro diario, el estudiante ha tomado anotaciones a medida que apreciaba los acontecimientos, sobre todo los más destacados. Se ha realizado en diferentes espacios del centro que eran propensos a que surgiesen acontecimientos importantes. Ha tenido una duración de cinco sesiones aproximadamente, adaptándose en todo momento a los espacios y tiempos. El registro se ha realizado mediante una hoja de notas, contando con el previo consentimiento y posteriormente, se ha transcrito.

Los horarios y días establecidos se han realizado en cuanto a la disponibilidad de los diferentes agentes que han participado en las técnicas de recogida de datos.

Semana del 04/06/18 al 08/06/18	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Mañana	Shadowing Observación informal	Shadowing Observación informal	Shadowing Observación informal	Shadowing Observación informal	Shadowing Observación informal
Tarde	Entrevista (director y docente con mayor experiencia)	Entrevista (docente con menor experiencia y jefe de estudios)	Entrevista (representante AMPA)	Entrevista (representante del Consejo Escolar)	Entrevista (secretario)

Tabla 1.1. Planificación de la recogida de datos

Fuente: elaboración propia

Semana del 11/06/18 al 15/06/18	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
	Entrevista	Entrevista			

Mañana	de grupo focal	de grupo focal			
--------	-------------------	-------------------	--	--	--

Tabla 1.2. Planificación de la recogida de datos

Fuente: elaboración propia

4.4. Técnica de análisis de datos

Para el análisis de datos se ha realizado la transcripción de la información obtenida de las entrevistas, del grupo focal, del shadowing (marcaje) y la observación informal. Más tarde, se ha empleado el programa Atlas. Ti. 7.5.4, una herramienta informática cuya finalidad es facilitar el análisis cualitativo de grandes volúmenes de datos textuales. Aunque este programa permite el análisis de archivos de imágenes, sonidos, vídeos, en este caso, se basa principalmente en datos textuales, aunque los procedimientos son similares independientemente del tipo de datos. Puesto que su centro de atención es el análisis cualitativo, no se trata de automatizar el análisis, sino ayudar al intérprete humano agilizando considerablemente muchas de las actividades implicadas en el análisis cualitativo y la interpretación como puede ser la segmentación del texto en citas o pasajes, la codificación, entre otras (Muñoz, 2005).

4.5. Sistema de categorías

Según Abelas, (2002) el sistema de categorías es un instrumento que nos facilita la parte del propio análisis de la información que se ha ido obteniendo. En este caso, se ha establecido previamente diferentes dimensiones como son: cultura organizativa, liderazgo escolar, innovación educativa y comunidad de aprendizaje. Éstas son las que aparecen en los instrumentos realizados y las que se relacionan con diferentes categorías establecidas en función de dos tipos de datos: por un lado, los datos previsibles, es decir, aquellos que se esperaban obtener y los no previsibles o emergentes, aquellos obtenidos tras la recogida de información. Es destacable mencionar el planteamiento de un extenso sistema

de categorías en el que aparecía gran cantidad, cuya mayoría no coincidía con aquello que posteriormente se obtuvo. Por ese motivo, se realizó un último sistema en el que aparecían nuevas y aquellas sobre las que sí se obtuvo información. De esa forma, podemos destacar el seguimiento de un proceso inductivo al extraer las categorías del análisis de la recogida de datos. Posteriormente, se ha realizado la creación de redes o *networks* y una explicación detectada por categorías, sin embargo, se consideró la necesidad de prescindir de ellas al observar la carencia de datos al realizar el estudio en un único centro.

En base a los objetivos de indagación propuestos, se plantean las siguientes categorías de acuerdo a cada dimensión:

DIMENSIÓN: CULTURA ORGANIZATIVA		
Denominación	Definición	Frecuencia
Clima escolar	Indicador de percepciones centrado en las experiencias personales vinculadas a la vida escolar que refleja diferentes factores: valores, normas, rituales, prácticas de aprendizaje y relaciones interpersonales de un centro educativo	15
Participación familiar	Implicación de los padres y madres en la educación de sus hijos e hijas	22
Cumplimiento normas centro	Ejecución de las reglas que se establecen en el	7

	centro para guiar las conductas de los agentes que forman parte de él	
Rituales	Serie de acciones realizadas por su labor simbólica y basada en la religión cristiana	3
Valores	Conjunto de principios y conductas que guían al alumnado en la etapa escolar y que permiten tener un cumplimiento adecuado en el entorno escolar	10

Tabla 1.1. Dimensión Cultura organizativa y categorías

Fuente: elaboración propia

La tabla 1.1 hace referencia a las categorías de la dimensión *Cultura organizativa*, las cuales han sido seleccionadas en base a la revisión de la literatura y a aquellos aspectos considerados como relevantes en relación a la influencia de la cultura organizativa y los participantes del presente estudio. Adicionalmente, guarda relación con las prácticas educativas que se desarrollan en este centro educativo. La relevancia de esta categoría se vincula con el primer objetivo, identificar los elementos correspondientes a la cultura organizativa del centro la Unión de Écija (Sevilla) que afectan al liderazgo escolar y a sus procesos de innovación.

DIMENSIÓN: LIDERAZGO ESCOLAR		
Denominación	Definición	Frecuencia
Implicación personal	Grado con el que una persona se identifica con su trabajo, el cual se	24

	<p>posiciona entre los elementos fundamentales de su vida y hacia el que tiene sentimientos positivos que hace que lo valore</p>	
Mejora práctica profesional	Progreso de su labor profesional	4
Motivación personal	Razón que genera el estado emocional o mental necesario para desarrollar una acción de forma adecuada	7
Reflexión práctica profesional	Meditación sobre su práctica directiva	7
Satisfacción profesional	Sentimiento de agrado positivo que experimenta el líder al realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro de la organización escolar que le resulta atractiva y en la que recibe respuestas a sus expectativas establecidas	6
Vinculación con la identidad del centro	Unión y espíritu de pertenencia al centro educativo y a su misión escolar	8

Tabla 1.2. Dimensión Liderazgo escolar y categorías

Fuente: elaboración propia

La tabla 1.2 representa las categorías de la dimensión *Liderazgo escolar*, las cuales han sido elegidas de acuerdo a la revisión de la literatura en la que aparece el liderazgo escolar, las prácticas de liderazgo pedagógico y distribuido y los patrones de distribución. A su vez, está vinculado con las prácticas directivas identificadas en el discurso de los participantes. La importancia de esta categoría se relaciona con el segundo objetivo, describir la forma en la que los elementos correspondientes a la cultura organizativa del centro la Unión de Écija (Sevilla) que afectan al liderazgo escolar y a sus procesos de innovación.

DIMENSIÓN: INNOVACIÓN EDUCATIVA		
Denominación	Definición	Frecuencia
Compromiso innovación educativa	Compromiso con el proceso innovador que se lleva a cabo en el centro	4
Cooperación-innovación educativa	Colaboración entre los diferentes miembros que conforman la comunidad educativa en la innovación educativa del centro	11
Creación de redes-innovación educativa	Conexión entre diferentes instituciones, profesionales, comunidades, formaciones, empresas o personas para ampliar la innovación educativa del centro	2
Educación aprendizaje	Modelo educativo en el	8

alumnado	que el estudiante se encuentra en el eje central sobre el que gira todo el aprendizaje	
Reconocimiento institucional-innovación educativa	Agradecimiento y apoyo a la organización escolar por su labor profesional	10
Resistencia al cambio	Rigidez que provoca el miedo al fracaso, la falta de conocimiento, la resistencia a experimentar y las amenazas ante la innovación educativa	4

Tabla 1.3. Dimensión Innovación educativa y categorías

Fuente: elaboración propia

La tabla 1.3 representa las categorías de la dimensión *Innovación educativa*, las cuales han sido elegidas de acuerdo a la revisión de la literatura en la que aparece la innovación educativa, las condiciones organizativas que favorecen o no la innovación, aquellas que transforman el centro en una comunidad de aprendizaje y la formación de los líderes en cultura organizativa. De la misma forma, está relacionado con las prácticas identificadas en el discurso de los participantes. La relevancia de esta categoría se vincula con el primer objetivo, identificar los elementos correspondientes a la cultura organizativa del centro la Unión de Écija (Sevilla) que afectan al liderazgo escolar y a sus procesos de innovación.

DIMENSIÓN: COMUNIDAD DE APRENDIZAJE		
Denominación	Definición	Frecuencia
Empoderamiento	Conferencia de poder para convertirse en	8

	protagonista en la toma de decisiones de cualquier índole educativa y didáctica como destrezas en el manejo grupal, desarrollo de motivaciones y destrezas en el uso de las herramientas pedagógicas	
Reconocimiento institucional-comunidades aprendizaje	Sentimiento que expresa reconocimiento por la labor y el esfuerzo realizados por la institución para el desarrollo de comunidades de aprendizaje	5
Limitaciones-comunidad de aprendizaje	Dificultades de la institución para el desarrollo de comunidades de aprendizaje	11
Creación de redes-comunidad de aprendizaje	Producción de vínculos y contactos con otras instituciones que trabajen como comunidades de aprendizaje	12

Tabla 1.4. Dimensión Comunidad de aprendizaje y categorías

Fuente: elaboración propia

La tabla 1.4 representa las categorías de la dimensión *Comunidad de aprendizaje*, las cuales han sido elegidas de acuerdo a la revisión de la literatura en la que aparece la comunidad de aprendizaje, las condiciones organizativas necesarias para transformar el centro. De la misma forma, está relacionado con las prácticas identificadas en el discurso de los participantes. La relevancia de esta categoría se vincula con el segundo objetivo, describir la forma en la que los elementos correspondientes a la cultura organizativa del centro la Unión de Écija (Sevilla) que afectan al liderazgo escolar y a sus procesos de innovación.

CAPÍTULO 5

Análisis de datos

Se han analizado cuatro dimensiones: cultura organizativa, liderazgo escolar, innovación educativa y comunidad de aprendizaje.

- Dimensión: cultura organizativa

La cultura que existe en el CDP Unión se basa en la cooperación, pues la promoción de un clima escolar positivo es la base de su ambiente de trabajo. La filosofía compartida que existe, garantiza la coherencia del proyecto educativo del Centro:

Nosotros solemos tener buenas relaciones, además cuando más nos vemos es durante los claustros, donde juntos compartimos las tareas que realizamos cada uno, ponemos en común nuestros puntos de vistas, nos aconsejamos y asesoramos mutuamente. Existe mucho apoyo cuando vemos que algunos están desmotivados o están un poco perdidos [P51: ENTREVISTA DOCENTE CON MENOR EXPERIENCIA.docx - 51:20 (14:14)]

Todo el profesorado acude a la sala de profesores donde juntos comparten inquietudes, experiencias, sucesos que han ocurrido durante las primeras horas, planes para las siguientes... es una estrategia llevada a cabo por él para conversar con ellos y tratar aspectos que, como director, no llega a conocer porque no puede estar en todos los espacios del Centro [P58: SHADOWING.docx - 58:4 (59:59)]

Es de esa forma cómo se aprecia la labor que ejerce su director estando al frente de sus equipos y construyendo un sistema de estrategias profesionales que produce una buena socialización centrada en la comunicación, el diálogo y el entendimiento entre sus profesores:

Nosotros solemos llevarnos todos bien, tenemos nuestras diferencias porque somos de una forma, y es normal que no coincidamos con los puntos de vista de otros, pero intentamos llevarlo de la mejor forma posible [P54: ENTREVISTA REPRESENTANTE CONSEJO ESCOLAR.docx - 54:11 (28:28)]

Ella nombra la palabra, estamos compenetrados [P58: SHADOWING.docx - 58:14 (259:259)]

A su vez, este buen clima es detectado por el alumnado cuando en el recreo observa las relaciones entre los profesores. Es símbolo de una buena convivencia vista desde otros agentes:

Sí, yo por ejemplo lo observo en la forma en la que hablan entre ellos durante el recreo o cuando deciden hacer actividades en conjunto con otras clases [P56: ENTREVISTA GRUPO FOCAL.docx - 56:5 (158:158)]

Es considerable destacar la balcanización existente entre los docentes con mayor experiencia que presentan mayor autonomía y trabajan de forma independiente algunas de las tareas escolares. Su existencia puede crear conflictos internos en ese clima del Centro:

Sí, existen grupos sobre todo formados por los más mayores que se relacionan entre ellos y tienden a tener otras visiones al disponer de mayor experiencia [P51: ENTREVISTA DOCENTE CON MENOR EXPERIENCIA.docx - 51:5 (16:16)]

Adicionalmente, es oportuno señalar las buenas relaciones existentes entre el alumnado y la importancia del desarrollo de estrategias que les permitan resolver problemas entre ellos:

Una buena convivencia y buen comportamiento entre el alumnado del Centro es lo más importante para el director. Que se lleven bien entre ellos, exista un buen comportamiento, comunicación fluida a la hora de solventar los conflictos, cooperar y ayudarse entre ellos, es lo principal [P51: ENTREVISTA DOCENTE CON MENOR EXPERIENCIA.docx - 51:6 (23:23)]

Es de esa forma como podemos apreciar la existencia de valores inculcados en este Centro, pues como cualquier colegio presenta una serie de objetivos, pero en cuanto a particularidades específicas, pertenece a una institución que destaca por su base religiosa centrada en la Pedagogía Ignaciana:

La actividad formativa no es la enseñanza en matemáticas y lengua, sino el interior de la persona [P49: ENTREVISTA DIRECTOR.docx - 49:11 (31:31)]

Unido a estos valores prevalece la presencia de rituales que forman parte de la tradición escolar y que constituyen la identidad del Centro:

Me comenta que como cada mañana, en las diferentes aulas del Centro se comienza rezando el Padre Nuestro y el Ave María. También, me dice que los viernes algunas clases acuden a la Iglesia de Nuestra Señora de la Victoria para celebrar la Eucaristía [P58: SHADOWING.docx - 58:2 (57:57)]

Son símbolos propios de la fe cristiana que se profesa en este Centro educativo y que de nuevo hacen referencia a la dimensión humana del alumnado.

De igual forma, es importante destacar el cumplimiento de las normas del Centro, lo que permite la orientación en la educación del alumnado al constituir pautas que guían sus acciones y les permite orientarse:

Observo cómo aparecen en estas aulas diferentes pósters e imágenes con diferentes normas que el alumnado ha de cumplir en clase [P58: SHADOWING.docx - 58:9 (132:132)]

Todos los docentes saben las pautas a seguir: el mismo docente soluciona el problema y existe una serie de agentes como el tutor, jefatura de estudios y dirección que actúan en caso de que no se solventa de esa forma [P52: ENTREVISTA JEFE DE ESTUDIOS.docx - 52:2 (15:15)]

El equipo directivo es el que asume que eso se realice, no el que lo realiza, son matices importantes [P49: ENTREVISTA DIRECTOR.docx - 49:8 (26:26)]

Un aspecto importante a destacar es la escasa participación de las familias en la educación de sus hijos:

Quizá no existan los canales o tiempos adecuados [P49: ENTREVISTA DIRECTOR.docx - 49:2 (11:11)]

No existe una cultura de participación [P49: ENTREVISTA DIRECTOR.docx - 49:4 (14:14)]

Esto repercute en el clima escolar, el fortalecimiento de su cultura organizativa y el grado de satisfacción de toda la comunidad educativa en general. Dificulta de esa forma la toma de decisiones y el desarrollo de proyectos que en él se llevan a cabo:

A las familias porque necesitamos su apoyo. Cada día es más necesaria su colaboración. Nosotros estamos muy volcados con la educación de nuestros alumnos, realizamos actividades lúdicas, extraescolares... [P50: ENTREVISTA DOCENTE CON MAYOR EXPERIENCIA.docx - 50:4 (17:17)]

Donde se involucran más es en lo académico [P51: ENTREVISTA DOCENTE CON MENOR EXPERIENCIA.docx - 51:1 (10:10)]

Es importante destacar que el entorno sociocultural de las familias es determinante en la educación del Centro. La situación problemática de las diferentes barriadas y calles que lo rodean constituye uno de los principales retos educativos a los que se enfrenta el profesorado y toda la comunidad educativa:

El estado social de las familias que tenemos del barrio Rosales, Plaza de los Naranjos entre otros, se está convirtiendo en una zona complicada al no cumplir todas las normas establecidas [P55: ENTREVISTA SECRETARIO.docx - 55:1 (10:10)]

Cuando un niño cumple años, siempre van los mismos compañeros. Una madre de un niño invita a toda la clase y asisten todos menos los que pertenecen al barrio. En cambio, cuando cumple uno que pertenece a éste, asiste todo el alumnado del barrio. Su participación en el Centro depende de la obligación de éstas [P55: ENTREVISTA SECRETARIO.docx - 55:17 (14:14)]

Su cultura es diferente, se casan antes, no estudian carreras... [P55: ENTREVISTA SECRETARIO.docx - 55:6 (14:14)]

En la clase en la que está mi hermano, los padres del compañero que tiene al lado suya, no vienen a las reuniones que tienen al trimestre,

ni tampoco a recoger las notas [P56: ENTREVISTA GRUPO FOCAL.docx - 56:2 (115:115)]

De esa forma, el profesorado se muestra muy observador y atento ante el alumnado que pertenece a estas zonas desfavorecidas:

Al alumnado con necesidades educativas especiales se le tiene mucho en cuenta por la situación en la que se encuentra [P54: ENTREVISTA REPRESENTANTE CONSEJO ESCOLAR.docx - 54:8 (24:24)]

Sin embargo, se aprecia que en algunas asambleas y reuniones de actividades innovadoras en las que se ven inmersos sus hijos, se aprecia involucramiento. De esa forma, se aprecia que participa y se interesa por aspectos innovadores:

La asistencia de algunos padres y madres a esta jornada es para él un símbolo de cooperación e implicación en la gran labor que han realizado de forma conjunta [P58: SHADOWING.docx - 58:18 (317:317)]

Otra de las fortalezas del Centro es sin duda su cultura de innovación, pues desde su creación su profesorado se ha mostrado como un equipo docente comprometido, motivado y estable. Es fundamental el trabajo en equipo y la coordinación entre docentes y el personal:

Sobre todo este año que hemos comenzado por las programaciones nuevas propuestas por la LOMCE ha habido un gran compromiso y cooperación por parte de todos. La buena voluntad está porque todos lo intentan hacer y lo están haciendo de la mejor manera, están intentando innovar. Lo primero es la predisposición que hemos tenido todos porque la principal preocupación es el alumnado [P51:

ENTREVISTA DOCENTE CON MENOR EXPERIENCIA.docx - 51:9
(32:32)]

- Dimensión: liderazgo escolar

El tipo de liderazgo que existe en este Centro es distribuido, al apreciar cómo su personal trabaja de forma cooperativa y tiene en cuenta las necesidades del contexto del alumnado al que da respuesta. Esto hace que el colegio mantenga la línea que ha tenido siempre. Este liderazgo se aprecia en el compromiso y en la dedicación del profesorado por cumplir las normas del Centro de forma adecuada:

El equipo directivo tiene sus funciones al igual que cada agente de la comunidad educativa. De acuerdo a esas responsabilidades las realiza y las lleva a cabo. No se trata de un reparto de tareas sino una delegación de responsabilidades en la que cada agente es responsable de la toma de decisiones, lo que hace mucho más productiva la organización del Centro. Nos permite motivarnos, tener iniciativa, desarrollar nuestro sentido de pertenencia al claustro, entre otras funciones. [P51: ENTREVISTA DOCENTE CON MENOR EXPERIENCIA. 51:16 (18-18)]

El rol del líder educativo de este Centro es activo y se basa en la supervisión y evaluación del desempeño docente. Evidencia la importancia del compromiso de quienes conforman la organización, y el sentido de responsabilidad compartido, así como desempeña una delegación de roles y tareas de manera que se trabaje de forma colaborativa y eficiente. De esa forma destaca su gran implicación personal:

Su labor está enfocada en supervisar las tareas que realizamos nosotros, no están pendientes de lo que se hace mal para decírselo a la persona indicada. Se trata más de una implicación y atención para que todo salga bien [P50: ENTREVISTA DOCENTE CON MAYOR EXPERIENCIA.docx - 50:2 (15:15)]

Es de esa forma en la que se observa cómo su director está al frente de sus equipos y cuenta con el apoyo de los profesionales y la construcción de prácticas profesionales destacable por la elevada participación e implicación del profesorado. De la misma forma, la disponibilidad y su involucramiento hacia el resto de agentes de la comunidad educativa:

Su puerta se encuentra abierta [P48: OBSERVACIÓN INFORMAL.docx - 48:12 (395:395)]

Personalmente, yo realizo más funciones de las que me corresponden como director, pero sí es cierto que son tareas que cualquier persona podría realizarlas sin ninguna complejidad y que son tareas sin importancia [P49: ENTREVISTA DIRECTOR.docx - 49:9 (27:27)]

Es importante destacar la satisfacción personal del director por los resultados académicos de su alumnado y su implicación y atención por lograr unos resultados mejores para que el Centro continúe la misma línea que ha tenido hasta el momento. Sin embargo, la escasa participación familiar le crea preocupación:

Cuando llega el final de trimestre o curso y se aprecian las notas, él se siente satisfecho por la labor que hemos hecho todos y nos refuerza

para seguir adelante [P54: ENTREVISTA REPRESENTANTE CONSEJO ESCOLAR.docx - 54:5 (16:16)]

Lo que mayor influye es la colaboración de las familias. No nos encontramos en un momento en el que apreciemos esa correspondencia entre lo que aportamos a sus hijos y lo que ellos nos responden. Quizá sea eso un poco lo que le preocupe [P50: ENTREVISTA DOCENTE CON MAYOR EXPERIENCIA.docx - 50:13 (19:19)]

Quizá esa insatisfacción se deba a que no se logra uno de los objetivos que está vinculado a la identidad del Centro. Este CDP tiene como finalidad dar respuesta a las clases más desfavorecidas de Andalucía y su entorno más cercano:

Nosotros tenemos que dar opciones y conocimiento a familias que no tienen recursos ni herramientas para sobrevivir en la sociedad [P49: ENTREVISTA DIRECTOR.docx - 49:6 (17:17)]

De la misma forma, se aprecia un liderazgo pedagógico basado en la mejora de la calidad de la educación de su alumnado y de sus resultados académicos. Su capacidad de influencia y transformación para potenciar y apoyar profesionalmente a los docentes, son necesarios para lograr las metas establecidas:

En este Centro, los resultados académicos son buenos y el director se implica porque lo sean. A todos los equipos de profesores nos da las pautas necesarias para lograr esos resultados [P54: ENTREVISTA REPRESENTANTE CONSEJO ESCOLAR.docx - 54:4 (16:16)]

El hecho de que el director insista en que se traiga uniformes para el Centro, se traiga el dinero cuando vamos de excursión, son aspectos que hay que recalcarlos mucho porque les cuesta asumir las normas [P55: ENTREVISTA SECRETARIO.docx - 55:2 (10:10)]

Se ha mostrado con todo el grupo-clase con una gran motivación y les ha animado a que se apuntaran para el año que viene porque la participación de todos los cursos ha sido bastante buena [P48: OBSERVACIÓN INFORMAL.docx - 48:7 (250:250)]

De la misma forma, con las familias se ha mantenido una relación cordial intentando lograr su motivación para así que pueda participar en las actividades del Centro. Su director se muestra abierto a sus necesidades para lograr la confianza con los padres. Sin embargo, desconoce la forma en la que puede lograr su colaboración, lo que le provoca desmotivación personal:

Todo ello se consigue con un liderazgo que se mantiene de forma cordial con las familias [P55: ENTREVISTA SECRETARIO.docx - 55:3 (10:10)]

El profesorado está muy quemado y el director igual [P53: ENTREVISTA REPRESENTANTE AMPA.docx - 53:5 (29:29)]

También, creo que eso le afecta negativamente a él porque quizá no encuentre la forma de motivarlos para que se impliquen en la educación de sus hijos [P53: ENTREVISTA REPRESENTANTE AMPA.docx - 53:2 (14:14)]

De igual forma, la mejora de la práctica profesional se persigue mediante la colaboración y la creación de redes de conocimiento que permitan la conexión con otras instituciones. A su vez, la reflexión sobre su práctica profesional es propensa para mejorar su tarea directiva:

Colaborando a lo mejor con otras comunidades educativas que estén funcionando bien o quizá tengan soluciones para arreglar los mismos problemas que tenemos nosotros. Es muy importante la cooperación entre comunidades para que una aprenda de la otra [P53: ENTREVISTA REPRESENTANTE AMPA.docx - 53:9 (36:36)]

Lo más importante en este cargo es sacar tiempo para todo y sobre todo saber que no tienes tiempo para nada. Estás realizando una función y tienes que resolver circunstancias que surgen de manera repentina y que te impide continuar con lo que estás haciendo [P58: SHADOWING.docx - 58:13 (202:202)]

Hombre yo digo como dice Alumno 1, eso te ayuda a mejorar porque sabe a qué clase tiene que dirigirse, decirle a sus profesores qué tienen que hacer que sus alumnos tengan notas más altas... [P56: ENTREVISTA GRUPO FOCAL.docx - 56:8 (196:196)]

- Dimensión: innovación educativa

En el CDP Centro de la Unión se identifican ciertas condiciones organizativas que facilitan y dificultan los procesos de innovación.

Por un lado, se identifican algunas fortalezas que afectan de manera positiva a los procesos innovadores. Para comenzar, existe un objetivo común y aceptado por la mayoría, así como una clara identidad del Centro:

Se puede apreciar un rótulo que se conoce como el lema del Centro:

"Hombre para los demás" [P58: SHADOWING.docx - 58:28 (54:54)]

Mediante este elemento, se refuerza la importancia de su educación en valores y la relevancia del apoyo y la colaboración entre todos, símbolos que dan significado y refuerzan la dinámica de la organización compartida por todos.

De igual forma, el profesorado desarrolla un papel activo en la innovación curricular, pues se inscribe en la innovación y el aprendizaje práctico del Centro. Se refleja en la cooperación:

Tenemos un clima muy vivo, existe mucha cooperación entre nosotros a la hora de realizar esas funciones, colaboramos todos, tenemos mucha confianza y sobre todo apoyo mutuo [P52: ENTREVISTA JEFE DE ESTUDIOS.docx - 52:6 (29:29)]

Asimismo, las iniciativas del nuevo profesorado surgen y a su vez se aplican en la educación de este Centro y se va logrando una adecuada construcción de la innovación:

Los profesores nuevos hacen que todo se empiece a innovar porque van enseñando sus ideas a todos los demás y el resto va aprendiendo [P56: ENTREVISTA GRUPO FOCAL.docx - 56:16 (231:231)]

De la misma forma, podemos apreciar que este Centro cuenta con un diseño orgánico en el que destaca la colaboración, la participación y el compromiso reflejado en la práctica docente. Sus proyectos surgen de un entorno de circunstancias de su contexto y las necesidades de su alumnado. En este caso puede observarse un modelo de innovación enfocado al desarrollo:

Me indica que se trata de un proyecto innovador que se ha realizado durante los recreos para que el alumnado con necesidades

educativas especiales junto con el alumnado de la clase de 6º de Educación Primaria, establezcan mejores relaciones entre ellos y se den aspectos inclusivos [P58: SHADOWING.docx - 58:5 (124:124)]

Además, para fortalecer ese objetivo compartido, el equipo directivo del Centro ofrece apoyo y cooperación a la innovación para compartir experiencias, participar entre ellos y establecer una filosofía compartida:

El maestro de 4º de Educación Primaria acude a la sala de profesores donde comienza a conversar con él acerca de las unidades didácticas integradas del área de Matemáticas [P48: OBSERVACIÓN INFORMAL.docx - 48:3 (104:104)]

De la misma forma, es considerable destacar la oferta de prácticas en este Centro para establecer una gran cooperación con el profesorado:

El apoyo y colaboración del alumnado de prácticas con el profesorado es fundamental, porque ellos hacen la labor mucho más sencilla y traen innovaciones que permiten la elaboración de nuevos proyectos y tareas motivadoras para el alumnado [P55: ENTREVISTA SECRETARIO.docx - 55:11 (31:31)]

A su vez, es considerable destacar la participación de las familias en este tipo de actividades, lo que ha reflejado su implicación con la innovación y el comienzo de nexos con la educación de sus hijos:

La asistencia de algunos padres y madres a esta jornada es para él un símbolo de cooperación e implicación en la gran labor que han realizado de forma conjunta [P48: OBSERVACIÓN INFORMAL.docx - 48:16 (503:503)]

Además, otro de los elementos que refuerzan la identidad del Centro, son los reconocimientos otorgados:

Todos los proyectos en los que está inmerso el Centro, tanto del Ítaca, Educar en salud, hábitos saludables, reciclaje. El reforzamiento que ha tenido el Centro de estos y que han permitido que sigamos adelante con más proyectos [P55: ENTREVISTA SECRETARIO.docx - 55:9 (31:31)]

De igual forma, no sólo reconocimientos materiales, sino también personales propios de su equipo directivo:

De la misma forma, ha reconocido públicamente la gran labor y la magia personal que ha realizado el profesorado por lograr en situaciones complicadas los recursos y las herramientas necesarias para que este alumnado salga adelante. Igualmente, ha hecho mención de las familias, las que han permitido que el aprendizaje fuese más fructífero mediante su apoyo y colaboración diario [P48: OBSERVACIÓN INFORMAL.docx - 48:15 (503:503)]

Dichos reconocimientos refuerzan la labor de los que trabajan por el Centro y de la misma forma aumentan su motivación y compromiso.

Adicionalmente, la confianza es otro de los pilares fundamentales para la innovación, al ofrecer seguridad para continuar con la labor ejercida y seguir asumiendo riesgos:

Ha habido un gran compromiso por nuestra parte y por la suya. Sobre todo una gran confianza en que todo iba a salir bien porque sabe cómo trabajamos y arreglamos nuestros problemas [P54: ENTREVISTA REPRESENTANTE CONSEJO ESCOLAR.docx - 54:14 (32:32)]

Es de esa forma como se aprecia también el compromiso como oportunidad para mantener la organización educativa. De igual forma, con los recursos TICs, los cuales se encuentran inmersos en estos proyectos y se hace un uso adecuado de ellos:

En el tema de las TICs y recursos, es importante emplear estas herramientas sin derrochar en su compra porque se pierde el potencial [P52: ENTREVISTA JEFE DE ESTUDIOS.docx - 52:7 (29:29)]

Finalmente, otra de las fortalezas del CDP Unión es la atención del equipo directivo a la creación de redes mediante el contacto con centros innovadores y a la formación constante del profesorado con la implicación de jornadas formativas sobre Comunidades de Aprendizaje:

Hemos estado en contacto con otros alumnos de otros colegios de España y hemos hablado con ellos sobre las cosas que estábamos haciendo. Además, ellos nos han enseñado lo que hacían para ponerlo en práctica en el nuestro [P56: ENTREVISTA GRUPO FOCAL.docx - 56:14 (224:224)]

No obstante, también podemos observar algunas dificultades en el CDP Unión.

Ciertas debilidades relacionadas con el manejo de los proyectos realizados y reflejados por algunos de sus profesores con más experiencia que indican no disponer de habilidades para realizarlos de manera eficaz:

Tenemos dificultades a la hora de plantear las evaluaciones de los proyectos porque las rúbricas, las listas de control y las escalas de valoraciones son instrumentos nuevos para nosotros [P50: ENTREVISTA DOCENTE CON MAYOR EXPERIENCIA.docx - 50:14 (27:27)]

Algunos profesores encuentran problemas con la evaluación y autoevaluación de las unidades didácticas integradas y eso les provoca estrés [P49: ENTREVISTA DIRECTOR.docx - 49:19 (45:46)]

Adicionalmente, estas dificultades mostradas por los docentes más tradicionales pueden crear algunas tensiones internas que influyan en la colaboración y el avance de la innovación.

- Dimensión: comunidad de aprendizaje

En el CDP Unión son necesarias varias condiciones institucionales que transformarían el Centro en una comunidad de aprendizaje. De la misma forma, es considerable destacar algunas que ya existen y ciertas limitaciones.

En este Centro el líder ha de empoderarse y desarrollar el potencial de sus profesionales de forma que se busquen recompensas que sean valoradas por ellos, y, a su vez, se produzca una motivación que persiga un fin colectivo y solidario.

El CDP Unión cuenta con una dinámica de cooperación que es necesario fortalecer, así como las funciones del profesorado empoderándolos con la mejora del Centro. De igual forma, es considerable destacar la necesidad de mantener el liderazgo distribuido que existe, pues permite el crecimiento y desarrollo de la profesionalidad de sus agentes. Adicionalmente, la reflexión diaria de la práctica realizada y los esfuerzos por lograr su participación por las actividades realizadas. La innovación incluye cambios y conservación, buscando un nexo entre ambas. De esa forma, se aprecia un gran respeto hacia las diferentes aportaciones del profesorado antiguo y nuevo:

Cada martes se realiza un claustro en el que todos conversan acerca de la dinámica de sus clases estableciendo puntos positivos y

negativos para mejorar. Sobre todo el profesorado con mayor experiencia indica sus puntos de vista sobre los proyectos innovadores haciendo hincapié en aspectos a tener en cuenta por los más jóvenes. Son aspectos necesarios que tenemos que mantener para lograr que el Centro se convierta en una comunidad de aprendizaje [P49: ENTREVISTA DIRECTOR.docx - 49:20 (49:49)]

Es importante destacar la necesidad de una implicación activa del liderazgo en todos los niveles, ya que nos encontramos ante una escuela que anteriormente era un Centro tradicional y se encuentra en plena etapa de cambio.

De igual forma, en el caso del CDP Unión sería necesario revisar los proyectos realizados y evaluar los resultados obtenidos además de los resultados del alumnado y la forma en la que se están realizando los proyectos y que guarda relación con el rendimiento del alumnado. La rigurosidad de las unidades didácticas integradas realizadas debe incluir el análisis de los resultados obtenidos por el alumnado y la calidad del aprendizaje. Así, existe una relación entre la mejora institucional y los resultados del alumnado permitirá un impacto significativo en la práctica de enseñanza y aprendizaje:

Deberíamos evaluar los resultados obtenidos de las unidades didácticas integradas que hemos realizado y apreciar el aprendizaje del alumnado, pues es lo más importante de nuestro trabajo y esfuerzo [P50: ENTREVISTA DOCENTE CON MAYOR EXPERIENCIA.docx - 50:15 (29:29)]

De la misma forma, sería importante la formación del profesorado para que se fortalezca su capacidad en la innovación y el desarrollo de comunidades de aprendizaje. Definir la formación profesional considerando lo que el profesorado determine que debe aprender y la manera en que va a hacerlo, implementar las innovaciones mediante la utilización de estrategias que mejoren la calidad del

aprendizaje del alumnado, evaluar los procesos de implementación y finalmente establecer nuevas necesidades de mejora:

El profesorado necesita realizar cursos y jornadas de formación en innovación y en comunidades de aprendizaje para profundizar en los fundamentos teóricos y dar soluciones a los problemas cotidianos dando respuestas a los retos escolares planteados en nuestro Centro [P51: ENTREVISTA DOCENTE CON MENOR EXPERIENCIA.docx - 51:17 (37:37)]

De igual forma, es importante destacar la necesidad de una cultura de cambio cuyo objetivo sea transformar el Centro en una escuela para la Justicia Social, aquella que persiga una educación inclusiva y de mayor calidad:

Necesitamos una cultura de participación e inclusión en nuestro Centro, una concienciación por parte de todos para lograr una sociedad más inclusiva y justa [P49: ENTREVISTA DIRECTOR.docx - 49:21 (49:49)]

De igual forma, el reconocimiento institucional hacia el desarrollo de una comunidad de aprendizaje, fortalece los cambios y da seguridad a todos los agentes del Centro. Asimismo, refuerza la dinámica y la motivación por continuar con las prácticas innovadoras:

La labor directiva tiene que seguir apoyando estos proyectos innovadores que vienen, ayudando mediante recursos, herramientas, tardes para trabajar con nuestros compañeros. Cada vez que hemos empezado un claustro, el director ha reconocido y agradecido el trabajo que ha hecho este año [P50: ENTREVISTA DOCENTE CON MAYOR EXPERIENCIA.docx - 50:11 (31:31)]

Adicionalmente, existen una serie de limitaciones que dificultan la transformación del Centro hacia una comunidad de aprendizaje. Encontramos la falta de tiempo del profesorado, generada por la excesiva burocracia a la que se ven sometidos:

Quizá la burocracia no nos permita dedicar tanto tiempo como queremos a nuestras ideas sobre los proyectos que estamos realizando. Solemos pensar ideas en casa y compartirlas cuando tenemos horas libres, pero no nos da tiempo de más [P51: ENTREVISTA DOCENTE CON MENOR EXPERIENCIA.docx - 51:18 (37:37)]

Necesitamos más tiempo, estamos dispuestos a trabajar, pero lo necesitamos. Estamos día y tarde trabajando para el Centro, por la mañana dando clases y por la tarde preparando para el colegio [P54: ENTREVISTA REPRESENTANTE CONSEJO ESCOLAR.docx - 54:19 (34:34)]

Es necesaria una minimización de la carga de trabajo con el propósito de que las relaciones entre los profesionales sean más fuertes y encuentren oportunidad para dedicarlas a aspectos innovadores.

De igual forma, es oportuna una mayor implicación de las familias. Su participación es fundamental para establecer nexos de unión que permitan lograr los objetivos propuestos por la institución. Su participación incide en una mayor asistencia, mejoramiento de las actitudes y conductas, la comunicación fluida y un mayor apoyo a la comunidad educativa:

Falta poco, el involucramiento de los padres es muy importante, pero en la toma de decisiones no están ahí. Ellos participan en actividades de infantil, primaria... pero son necesarios en otro tipo de actividades más complejas [P49: ENTREVISTA DIRECTOR.docx - 49:17 (49:49)]

Es considerable destacar la creación de redes con comunidades de aprendizaje para compartir la práctica profesional y alianzas para así aumentar el conocimiento, adquirir ideas y promover la innovación a través del intercambio con profesionales.

Necesitamos contactar con comunidades de aprendizaje de nuestra provincia y de Sevilla para crear vínculos de formación entre ambas, lo que nos permite desarrollar conocimiento y estrechas relaciones para ampliar nuestro bagaje en este ámbito. Es importante el asesoramiento de profesionales y la búsqueda de buenas prácticas adecuadas a nuestro contexto social. Es lo que nos permite crecer hacia una comunidad de aprendizaje [P49: ENTREVISTA DIRECTOR.docx - 49:24 (53:53)]

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Conclusiones

Como conclusiones a los objetivos planteados sobre la influencia de la cultura organizativa en el liderazgo escolar y en la innovación educativa se aprecia que en este Centro existen más fortalezas que afectan de forma positiva al liderazgo escolar y a los procesos innovadores, que debilidades que podrían considerarse amenazas.

Objetivo I: Identificar los elementos correspondientes a la cultura organizativa del centro la Unión de Écija (Sevilla) que afectan al liderazgo escolar y a sus procesos de innovación.

En base a los resultados obtenidos, el CDP Unión se caracteriza por ser un Centro abierto y comprometido con su comunidad, pues su educación está muy enfocada en el entorno sociocultural de los barrios desfavorecidos que le rodean. Es de esa forma como se pone de manifiesto su identidad religiosa y de igual forma, una educación centrada en el alumnado, aspecto que facilita y promueve la innovación que se lleva a cabo en el Centro. Todo su profesorado se identifica con este objetivo y se refleja en su colaboración y práctica profesional, lo que apoya en gran medida la fluidez de la innovación y su buen funcionamiento. A su vez, desempeña un rol destacado en su enseñanza, pues no se centra únicamente en aspectos académicos, sino además en la formación de la persona. Es de nuevo como se aprecia la vinculación con su identidad religiosa y con los valores que en él se inculcan. Estos forman parte de las relaciones entre el alumnado y el fomento de una buena convivencia.

Es considerable destacar la gran motivación del profesorado hacia los proyectos que se realizan, pues la mayoría de sus docentes son jóvenes y destacan por su vitalidad y colaboración con los más antiguos. Estos se encargan de cooperar con ellos y ofrecerles apoyo. De igual forma, la presencia de prácticos facilita el desarrollo de estos proyectos, pues se encargan de solapar las dificultades que

presentan con nuevas ideas y soluciones. Es destacable apreciar la balcanización existente formada por el profesorado con más experiencia y que presenta dificultades respecto al manejo de las unidades didácticas integradas. Es una limitación hacia la innovación que se desarrolla.

A su vez, su equipo directivo juega un rol fundamental pues se encarga de mantener un buen clima de trabajo y las buenas relaciones que existen entre el profesorado. En este aspecto, es considerable destacar que el profesorado también se encarga de fomentar una buena convivencia, lo que facilita aún más su labor. Del mismo modo, la disponibilidad y búsqueda permanente del liderazgo por mejorar su labor profesional, es un aspecto importante para así lograr el desarrollo de la innovación y la transformación en comunidad de aprendizaje. Y a la vez, la realización de jornadas orientadas a su propia formación. Asimismo, la motivación y el refuerzo que ofrece a sus profesionales es una condición que estimula el mantenimiento de la innovación educativa y que favorece la transformación del Centro en comunidad de aprendizaje, pues aumenta su motivación intrínseca para continuar. Otro de los elementos importantes es el empleo de las TICs, lo que agiliza el desarrollo de los proyectos. Es destacable considerar la atención que se ofrece a la creación de redes mediante el contacto con centros innovadores, lo que favorece la confrontación de experiencias y enriquece las prácticas profesionales del Centro. Finalmente, la confianza que existe entre el equipo directivo y su profesorado mediante sus prácticas profesionales y el esfuerzo diario para lograr la innovación es otro de los aspectos fundamentales. De igual forma, su director muestra una gran satisfacción personal por los resultados académicos que se obtienen y la mejora de la calidad educativa promovida por el liderazgo distribuido. No obstante, es considerable aludir a la insatisfacción por la poca colaboración familiar, lo que no estimula el buen ambiente. La cultura de estas familias es determinante pues se ve traducida en una falta de involucramiento que provoca una serie de consecuencias que dificultan la educación de su alumnado. De esa forma, su director y el profesorado tienen que dedicar mayor tiempo y emplear nuevos recursos y herramientas. De igual forma, su director desconoce la manera de aumentar su motivación, lo que empeora la situación. Son limitaciones que

dificultan en gran medida el liderazgo escolar y la innovación en el Centro. A su vez, la elevada burocracia a la que se ve sometida el profesorado y que le causa falta de tiempo y también la escasa vinculación con comunidades de aprendizaje que dificulta en gran medida la práctica profesional.

Objetivo II: Describir la forma en la que los elementos correspondientes a la cultura organizativa del centro la Unión de Écija (Sevilla) afectan al liderazgo escolar y a sus procesos de innovación.

En base a los resultados obtenidos, el CDP Unión se caracteriza por ser un Centro que brilla por su compromiso e implicación con la comunidad que lo rodea, como aspecto clave para la innovación educativa. Su actitud es positiva y de apertura al entorno ofreciendo respuesta a las clases más desfavorecidas de Andalucía, lo que refleja su identidad religiosa. Este objetivo es compartido por todos sus miembros y aceptado por todos ellos. Su concepto de enseñanza e innovación se adecúa al contexto y a las necesidades de la organización. Es de esa forma como se aprecia el diseño orgánico destacable por la participación y la colaboración del profesorado en la práctica docente. En ese aspecto, es considerable destacar que la dimensión humana de su alumnado refleja principios de la fe cristiana. Destacable es el rol del profesorado, pues con su educación se persiguen no solo buenos resultados académicos sino también la formación como persona. Esto se traduce en un continuo fomento de valores propios: el Evangelio de Jesús como referencia (base de su fe), el Compromiso con la justicia y el entorno social y cultural y la Libertad de expresión. Estos están muy presentes en sus relaciones interpersonales. Por esa razón, la clave es la buena convivencia y el buen ambiente entre ellos, para formar a personas competentes, capaces de desenvolverse en el mundo real.

Para ello, su profesorado ejerce una gran labor destacada por la cooperación y la cohesión para así mantener su dinámica de trabajo en equipo, aspecto que fomenta su innovación educativa. De igual forma, es considerable destacar su motivación y unión con el funcionamiento del Centro y los proyectos que se están llevando a cabo. Este Centro cuenta con una plantilla estable de

profesores, la mayoría de ellos jóvenes, con una gran energía que nutre de nuevas ideas y colaboración al profesorado más antiguo. Es de esa forma como se aprecia el nexo de unión entre la conservación y el cambio destacando un gran respeto entre el profesorado más antiguo y el nuevo. Asimismo, es de reseñar la oferta de prácticas en este Centro, lo que permite reforzar las innovaciones y servir de apoyo a los más antiguos, quienes presentan más dificultades a la hora de innovar. En el Centro se persigue un fuerte cambio y desde la central se exigen transformaciones profundas a nivel de funcionamiento del Centro. Para ello, el profesorado como agente del cambio, se encarga en todo momento de lograr la participación y el buen ambiente de trabajo existente, argumentado por la mayoría, lo que constituye el eje principal. Sus relaciones son positivas y su comunicación es fluida, lo que facilita el trabajo en la institución. Sin embargo, es considerable destacar la presencia de balcanización sobre todo en los docentes con mayor experiencia, lo que puede provocar algunos conflictos de carácter interno en el Centro. Adicionalmente, sus dificultades mostradas en torno al manejo de los proyectos realizados pueden crear tensiones internas que influyen en la colaboración y el avance de la innovación.

Además de su cuerpo docente, su equipo directivo juega un papel esencial, pues se encarga de mantener las buenas relaciones entre el profesorado y un clima adecuado. Es destacable reseñar que el profesorado del Centro se encarga de favorecer esa cooperación, lo que facilita la labor directiva. A su vez, su tarea se basa en la supervisión y en la evaluación del desempeño profesional destacando sobre todo su disponibilidad al realizar más funciones de las que les corresponde. De la misma forma, es oportuno reseñar su implicación en la innovación educativa y la búsqueda permanente de la mejora profesional. Para ello, se encarga de la formación del profesorado para fortalecer su capacidad innovadora mediante estrategias que mejoren la calidad del aprendizaje del alumnado y el desarrollo del Centro hacia una comunidad de aprendizaje. Es importante apreciar su autoformación con la asistencia a jornadas orientativas en estos ámbitos innovadores. También, es considerable destacar que además del reforzamiento que recibe el Centro de los proyectos en los que se encuentra

inmerso y vinculado con la transformación en comunidad de aprendizaje, recibe apoyo de su equipo directivo, lo que aumenta la motivación de todos los agentes para continuar su labor de la misma forma. Es importante hacer mención de las TICs, las cuales constituyen un recurso esencial que facilita el desarrollo de los proyectos y su ejecución de forma eficaz. De igual forma se promueve la formación continua de todos los agentes y el apoyo que se brinda empoderándolos para lograr su implicación y cooperación.

Es considerable hacer mención de la atención que se presta al desarrollo de la creación de redes a través del contacto con centros innovadores y la formación continua. Destaca la confianza entre el profesorado y el equipo directivo a través de la práctica profesional y el desempeño diario para impulsar la innovación como un proceso dinámico y contextual. La satisfacción personal del equipo directivo por unos mejores resultados académicos y la mejora de la calidad escolar es fundamental debido al liderazgo pedagógico que se lleva a cabo. Sin embargo, existe cierta insatisfacción por la poca colaboración familiar, lo que dificulta el buen clima existente en el Centro. El entorno sociocultural que lo rodea supone una dificultad en la educación que se imparte en el Centro, debido a que a pesar de que su director realiza esfuerzos continuos para lograr su confianza, no logra consolidar un vínculo fuerte que perdure en el tiempo. La cultura que prevalece en él se ve traducida en una falta de implicación y participación que provoca que el rendimiento de este alumnado sea bajo, sus actitudes y comportamientos sean inadecuados, la calidad de sus tareas sea baja y exista absentismo escolar. Esto conlleva que el profesorado tenga que dedicar mayor tiempo a subsanar la carencia de recursos con propuestas y nuevos proyectos. De la misma forma, su director desconoce la forma de lograr su motivación e implicación escolar y ha de buscar nuevas estrategias y métodos para así lograr la transformación del Centro en comunidad de aprendizaje.

A su vez, existen ciertas limitaciones como la elevada burocracia a la que se ve sometida el profesorado y que le provoca falta de tiempo para relacionarse con el resto de profesores y lograr una mayor cooperación en la elaboración de los proyectos. De igual forma, hay que destacar la escasa vinculación con comunidades de aprendizaje lo que no permite en gran medida la práctica

profesional y establecer alianzas para así aumentar el conocimiento, la adquisición de nuevas ideas y la promoción de la innovación mediante las relaciones con profesionales.

Como apreciaciones, es fundamental que el director de este Centro se empodere y logre el desarrollo de sus profesionales manteniendo la cooperación y el trabajo en equipo que existe, fomente la creación y el desarrollo de oportunidades, para así lograr una comunicación adecuada con las familias y un nexo de unión perdurable en el tiempo. A su vez, la estimulación de la creatividad y las condiciones oportunas para el desarrollo personal y profesional de todos sus agentes. También, una mayor comprensión y renovación de las características y peculiaridades del contexto en el que vive este alumnado para estar al tanto de su vida actual y así su profesorado continúe con el diseño y la planificación de la mejora de su aprendizaje. Es considerable destacar la inclusión de su cultura gitana en el propio Centro educativo mediante la realización de actividades en las que se vean inmersos dentro del ámbito escolar. Así se ha de lograr una cultura de cambio cuya finalidad sea la transformación del Centro y el logro de la Justicia social, aquella que persiga la inclusividad de todos y se fortalezcan los vínculos de unión entre todos ellos.

De igual forma, debe mantener el liderazgo distribuido existente para continuar creciendo y lograr su desarrollo profesional. Éste ha de ser activo para así lograr su cambio. De igual forma, el involucramiento del respeto, el cuidado, la autonomía y la responsabilidad y la puesta en valor de la socialización. Es de destacar la importancia de la escucha activa, la empatía y la creación de un ambiente que estimule las buenas relaciones interpersonales y el buen trato. Del mismo modo, la revisión de los proyectos realizados y la evaluación de los resultados del alumnado para apreciar el rendimiento y la calidad del aprendizaje. Por último, ampliar la formación del profesorado en innovaciones y la creación de redes con comunidades de aprendizaje disminuyendo su carga de trabajo y logrando el reforzamiento de su conocimiento y la adquisición de nuevas habilidades y capacidades.

6.2. Discusión

En la actualidad, el sistema educativo, la dirección escolar y los centros escolares, en concreto el Colegio Unión de Écija, asume la responsabilidad de lograr una educación de calidad para todos. La educación y la mejora constituyen una herramienta fundamental que permite el desarrollo social sostenible a través de la formación de ciudadanos competentes y autónomos. Por esa razón, este Centro se ve expuesto a buscar la forma de adaptarse continuamente para dar respuesta a las frecuentes y cambiantes demandas y exigencias actuales. De esa forma, podemos apreciar a lo que hace mención Bolívar (2000), de que las organizaciones que tienen futuro son aquellas que tienen la capacidad de aprender, crecer y desarrollarse ante los continuos cambios que se le presentan. A su vez, se constituye una escuela que persigue el éxito escolar del alumnado y le permite hacer frente a la sociedad actual (Bolívar, 2000), pues se presta mucha atención y apoyo para que todo el alumnado, en especial aquellos que pertenecen a situaciones desfavorecidas reciban una educación equitativa y logren los objetivos establecidos. Para ello, se adaptan a las necesidades del contexto en el que se encuentran, apreciándose de esa forma su diseño orgánico. Además, en este Centro, no solo se persiguen buenos resultados académicos sino una adecuada formación de la persona, entre otros aspectos, a través de valores religiosos. Su finalidad es la búsqueda de la buena convivencia y buenas relaciones interpersonales que permitan el desarrollo del alumnado como persona capaz de hacer frente a la vida actual. Podemos observar de esa manera que según Gómez (2006), la educación no está centrada en la información ni en el conocimiento, sino en más allá, algo más dinámico. Asimismo, al ser las organizaciones educativas entidades complejas que afrontan transformaciones, se encuentran ante situaciones en las que el factor humano juega un papel fundamental (Gan, 2007). Por lo cual la dirección ha de ir más allá de la mera gestión burocrática, centrándose en la confianza y en la autonomía del Centro escolar como ejes principales para el desarrollo de proyectos, crecer, desarrollarse y lograr una innovación sostenible. Tschannen-Moran & Hoy (1998 citado en López Yáñez, 2010) indica que "la confianza favorece la asunción de

riesgos para practicar ideas originales y adaptar las prácticas establecidas a las nuevas necesidades que surjan".

De esa forma, concibiendo la dirección desde una perspectiva más compleja, podemos apreciar la participación de más sujetos que influyen considerablemente en la calidad educativa de este Centro, como es el alumnado, el profesorado, las familias, el equipo directivo, el AMPA y otros agentes que como indica López Yáñez & Sánchez Moreno (2004), intervienen en el flujo y en la dinámica de las relaciones que existen en las organizaciones escolares. Estos se encargan de proporcionar una serie de creencias y pautas que les permite actuar y les otorga sentido y dirección a todas sus actuaciones y el aseguramiento de las relaciones sociales. La colaboración que existe entre el profesorado hace que el Centro tenga carácter dinámico y se logre el equilibrio entre el desarrollo y la estabilidad (Hopkins y sus colaboradores, 1996). De igual forma, existe un gran compromiso, estabilidad y motivación que mantiene su cultura de innovación. A su vez, la comunicación, el diálogo y las relaciones interpersonales son ejes principales de su clima organizativo que favorecen la fluidez y fortalecen su cultura. Es de esa forma como apreciamos una de las condiciones necesarias para desarrollar la innovación educativa en este Centro, pues la cooperación en una institución hace que las relaciones existentes entre el profesorado mejoren considerablemente y exista una comunicación fluida (Leithwood & Louis, 2011). El profesorado ejerce en todo momento un papel activo en la innovación curricular y el equipo directivo ofrece un gran apoyo y motivación a la cooperación que existe para fortalecer esta filosofía compartida. De esa forma, se aprecia la motivación, evaluación y el apoyo continuo (Pont et al., citado en Bolívar, 2010). Asimismo, se observa que para que exista una cultura basada en la mejora educativa, es necesaria la promoción de la cooperación y cohesión entre el profesorado y los miembros de la institución, apoyar el sentido del trabajo bien hecho y desarrollar comprensiones y visiones compartidas de aquello que se quiere conseguir como organización (Waters, Marzano, McNulty, 2003 citado en Bolívar, 2010).

Es considerable hacer mención de los reforzamientos que recibe el Centro a nivel material por los premios recibidos al formar parte de proyectos como Ítaca y a

nivel personal por el director. Asimismo, es de reseñar el reconocimiento institucional hacia el desarrollo de una comunidad de aprendizaje buscando la cooperación e implicación del profesorado en los nuevos proyectos. Estos permiten la continuación de nuevos proyectos y la motivación para seguir adelante, pues este Centro necesita de su refuerzo por la trayectoria entre los centros educativos y mediante diversos aspectos que constituyen la identidad colectiva de la institución (Waters, Marzano, McNulty, 2003 citado en Bolívar, 2010). Así se persigue la unión y el compromiso entre los diferentes agentes de esta organización y los diferencia del resto. A ello se une la motivación de los docentes más jóvenes que con su vitalidad e iniciativa colman de nuevas ideas y apoyan al profesorado más antiguo. Éste muestra cierta autonomía para el desarrollo de algunas actividades y existen algunos grupos que debido a su experiencia suelen planificar y coordinar sus tareas de forma colectiva. Sánchez Moreno, (2003), indica que evitar la comunicación entre los diferentes agentes que componen la organización es otra de las condiciones que dificultan la innovación, lo que tiende al conocido celularismo. A su vez, presenta dificultades en la evaluación de los proyectos que deben resolverse con una mayor implicación e iniciativa personal y con el continuo respaldo que deben aportarles los más jóvenes. De igual forma, el apoyo que reciben de los prácticos contribuye eficazmente al desarrollo de su aprendizaje. Esta dificultad que presentan los docentes con mayor experiencia, es otra condición que dificulta la innovación. Según López Yáñez (2012), la existencia de determinados problemas en cuanto al eje de funcionamiento informal del Centro y concretamente el manejo de proyectos de innovación y su correspondiente evaluación y autoevaluación (López Yáñez, 2012). Lo que implica que para la creación de una comunidad de aprendizaje, es considerable realizar una revisión de los proyectos y una evaluación de sus resultados que mejoren la calidad del aprendizaje.

A su vez, desde la dirección se promueve un liderazgo distribuido centrado en la delegación de funciones de forma que existe compromiso y organización de todos los que componen la comunidad educativa por dar respuesta a las necesidades del alumnado del barrio al que pertenece. Es de esa forma como se aprecia que su rol es evaluar y supervisar la labor docente, la planificación y la

coordinación de la enseñanza y el aprendizaje, la preparación profesional y la cooperación (OCDE, 2009). A su vez, Krichesky & Murillo (2011), indican que el liderazgo distribuido es una condición dentro de la organización que permite la transformación de una escuela en una Comunidad Profesional de Aprendizaje. También, un liderazgo pedagógico basado en la mejora de la calidad educativa y de unos buenos resultados académicos. Es importante reseñar que el liderazgo directivo no está basado en el poder como jerarquía, sino en su capacidad para transformar el Centro, estimular el desarrollo de un clima institucional adecuado, apoyar el desarrollo de sus profesionales, mejorar la toma de decisiones y ofrecer apoyo para lograr los objetivos establecidos. De la misma forma, es oportuno destacar la necesidad de lograr el empoderamiento del director para el desarrollo de sus profesionales. Por último, la vinculación con centros innovadores y comunidades de aprendizaje, lo que favorece la creación de redes y la formación del profesorado para lograr su capacidad innovadora. Se han de flexibilizar los espacios y los tiempos de forma que se aseguren los momentos que estimulen la comunicación fluida, la honesta, la interdependencia, la actitud de apertura al cambio, aprender de los errores y articular la visión (Arbós & Tintoré, 2010). De igual forma, una dinámica de cooperación y el mantenimiento del liderazgo distribuido para lograr el crecimiento y desarrollo de sus profesionales. Es considerable destacar las limitaciones que existen en este Centro y que dificultan la transformación del Centro en comunidad de aprendizaje, como son el escaso tiempo debido a la excesiva burocracia y la falta de implicación de las familias, entre otros aspectos.

Dada la importancia de la cultura organizativa, los líderes se encuentran en proceso formador y tienen que conocer la cultura organizativa así como la identificación y el conocimiento de la que pertenece a su organización (Gan, 2007). De esa forma, el director de este Centro educativo ha de ejercer un liderazgo centrado en la autonomía, la pedagogía y la cooperación profesional basándose en aspectos como los rituales, los valores, los símbolos, el contexto sociocultural y la identidad escolar. De ahí la necesidad de que los líderes educativos estén formados en cuanto a habilidades y destrezas de la cultura organizativa, así como de las relaciones interpersonales, reseñando el desarrollo

de habilidades de comunicación y el manejo de las emociones. Es primordial la planificación, la coordinación, la evaluación, la toma de decisiones y la motivación como funciones elementales que permitirán a los centros escolares conseguir los objetivos establecidos.

Este Centro como institución cuenta con su propia estructura de Centro y se vincula con el bienestar emocional que puede verse afectado por diferentes variables, que influyen de forma considerable a la labor educativa (Smylie, 1991 citado en López Yáñez, Sánchez Moreno, 2004). El rol directivo debe mantener una estrecha relación entre el profesorado y las familias y establecer funciones como la delegación de roles, planificación y coordinación de propuestas y planes de mejora. Sin embargo, cuando no existe ese nexo de unión entre estos agentes o no se aprecia una buena implicación como en este caso, el director ha de reflexionar, planificar y coordinar todas las actuaciones para lograr la mejora profesional. A su vez, es considerable destacar la necesidad de una formación basada en el desarrollo de habilidades comunicativas y el manejo de las emociones. Adicionalmente, el desarrollo de un clima laboral adecuado centrado en la cooperación y la credibilidad (Sánchez Moreno, 2003) siendo uno de los pilares fundamentales la confianza y las relaciones interpersonales. Finalmente, como indica Gómez, un líder ha de contar con un amplio bagaje de sí mismo y de sus fortalezas, así como confianza propia y conciencia sobre la forma en la que sus emociones y acciones repercuten en los demás (2016).

El diseño de la organización basado en la visión crítica, así como la flexibilidad necesaria en la dirección escolar y aplicable a la coordinación, evaluación y planificación. Finalmente, la gestión de programas de enseñanza, destacando la participación en el aprendizaje y el desarrollo de los diferentes agentes de la organización y las necesidades o dificultades del alumnado y el abastecimiento de un ambiente adecuado para la enseñanza y el aprendizaje. Líderes que trabajen en grupo y busquen formas de garantizar el éxito escolar del alumnado, apoyando la labor docente, fortaleciendo el compromiso del profesorado y dotándolos de la formación continua necesaria, supervisando el desempeño y brindándole oportunidades para el desarrollo de un buen ambiente.

6.3. Limitaciones

Al concluir esta indagación es preciso destacar la presencia de diversos factores limitantes, que no han sido posibles controlar en ninguna de las partes de su elaboración:

- La reducida muestra de resultados al haberse realizado la recogida de datos en un único Centro educativo como es el CDP la Unión de Ëcija (Sevilla). Dichos resultados permiten conocer la realidad de este Centro educativo, pero no el estudio de la cuestión en profundidad.
- La reducida muestra de participantes al haberse realizado la recogida de datos con determinados agentes de la comunidad educativa del CDP Unión de Ëcija (Sevilla). Dichos participantes son agentes concedores de la realidad de este Centro educativo.
- El escaso hallazgo de líneas de indagación o trabajos internacionales que analizaran el fenómeno de la influencia de la cultura organizativa en la innovación educativa y el liderazgo escolar, siendo estudios basados en su mayoría en la cultura organizativa y el liderazgo escolar.
- El reducido uso de estrategias cualitativas que permiten explorar, describir y ejemplificar situaciones y estrategias transformadoras desde la perspectiva de esta organización escolar.

6.4. Prospectiva

Tras realizar el análisis y reflexionar sobre ellos, se llegan a las conclusiones relacionadas con la indagación de las que inevitablemente surgen recomendaciones y sugerencias, concretamente actuaciones y medidas convenientes de llevar a la práctica.

En futuras indagaciones se indagará en:

- Ampliar la misma o bien contrastarla con la opinión de otros agentes como los profesores tutores con respecto a sus propias habilidades transformacionales y transaccionales.
- Desarrollar diseños de indagación cualitativa que profundicen en la influencia que ejerce la cultura organizativa en la innovación educativa y en el liderazgo escolar de otros centros escolares y agentes de su comunidad educativa.

6.4.1. Recomendaciones y sugerencias

- Estudiar cada uno de los conceptos analizados en diferentes trabajos o reagruparlos de otra forma como los términos de innovación educativa y comunidad de aprendizaje y cultura organizativa y liderazgo escolar.

6.4.2. Ampliaciones del estudio

En general, tras obtener los resultados de un estudio de indagación surge de forma paralela la necesidad de desarrollar nuevos aspectos de la indagación. De esa forma, a la luz de los resultados y conclusiones, se plantean los siguientes aspectos:

- Dejar transcurrir un período de tiempo no inferior a tres años y volver a analizar algunos de los elementos de la cultura organizativa que influyen en la innovación educativa y el liderazgo escolar y compararlos con los resultados obtenidos en este estudio.
- Realización de una indagación sobre el liderazgo transaccional de este Centro educativo, partiendo de los resultados de satisfacción de los agentes que forman parte de este estudio.

CAPÍTULO 7

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada.
- Arbós, A., & Tintoré, M. (2010). Del aprendizaje de las organizaciones educativas a las comunidades de aprendizaje. *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*, 508-525.
- Benítez-Rodríguez, A. L. (2018). El liderazgo educativo: Una mirada etnográfica. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, (26), 15-33.
- Bolívar, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. *Liderazgo y organizaciones que aprenden*, 459-471.
- Bolívar, A., & Moreno, J. M. (2006). Between transaction and transformation: The role of school principals as education leaders in Spain. *Journal of Educational Change*, 7(1-2), 19-31.
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A. (2013). La dirección escolar en España: de la gestión al liderazgo. In Ponencia presentada en el Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos: «Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores». Universidad de Deusto, Donosti (Vol. 1).
- Bolívar, A., López Yáñez, J., & Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Buendía Eisman, L., Colás Bravo, M., & Hernández Pina, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*.
- Fullan, M. (2014). *Leading in a culture of change personal action guide and workbook*. John Wiley & Sons.

- Flecha, R., & Puigvert, L. (2018). Formación del profesorado en las comunidades de aprendizaje. *Revista Colombiana de Educación*, (48).
- Gairín, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *Educar*, 47(1).
- Gan, F. (2007). La cultura organizacional. En Tejada, J. y Giménez, V. (Coords). Formación de formadores. Escenario institucional (pp.65-134). Madrid: Thomson.
- García, C. M., Ruíz, C. M., & Noche, B. G. (2010). Innovación educativa en España desde el punto de vista de sus protagonistas. Profesorado. *Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*, 14(1), 111-134.
- Gómez-Hurtado, I. (2016). Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: hacia un liderazgo inclusivo. *Revista Fuentes*, (14), 61-84.
- Krichesky, G. J., & Murillo Torrecilla, F. J. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1).
- Hargreaves, A. (s.f.). Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado. Ediciones Morata.
- Wang, L. H., Gurr, D., & Drysdale, L. (2016). Successful school leadership: case studies of four Singapore Primary schools. *Journal of Educational Administration*, 54(3), 270-287.
- Leithwood, K., & Seashore-Louis, K. (2011). *Linking leadership to student learning*. John Wiley & Sons.
- Leithwood, D., & Sammons, H. (2006). Hopkins (2007) Leithwood. K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D.
- López Yáñez, J., & Sánchez Moreno, M. R. (2004). La cultura institucional. *Organización y gestión de centros educativos*, 123-159.
- López Yáñez, J. (2010). Confianza. Un patrón emergente de desarrollo y mejora de la escuela. *Revista Iberoamericana de Educación* (2010, p. 85-106).
- LÓPEZ, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Cinta Moebio* 47, 83-94.

- López-Yáñez, J., García-Jiménez, E., Oliva-Rodríguez, N., Moreta-Jurado, B., & Bellerín, A. (2014). El liderazgo escolar a través del análisis de la actividad diaria de los directores. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5).
- Louise, S., & Julie, T. (2011). *Mejorar el liderazgo escolar Herramientas de trabajo: Herramientas de trabajo*. OECD Publishing.
- Marchesi, Á., Palacios, J., & Coll, C. (2017). *Desarrollo psicológico y educación*. Alianza editorial.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Editorial Limusa.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2014). TALIS 2013. Estudio Internacional de la enseñanza y el aprendizaje. Informe Español. Catálogo de publicaciones del Ministerio. Recuperado de http://www.oecd.org/education/school/Spain-talis-publicaciones-sep2014_es.pdf
- Muñoz, J. (2005). Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS/ti. *Manual del programa. Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona*.
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes?. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 21(1).
- OCDE (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen I: Política y Práctica*. París: OCDE.
- Prieto, M. A., & Cerdá, J. M. (2002). Investigación cualitativa. Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Consultantes*, 149.
- Kimberly, J. R., & Quinn, R. E. (s.f.). *Managing organizational transitions*. McGraw-Hill/Irwin.
- Robinson, V. (2009). Fit for Purpose: An Educationally Relevant Account of Distributed Leadership. *Studies in Educational Leadership*, 7.
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration (BES)*. New Zealand: Ministry of Education.

- Sánchez Moreno, M. (2003). El asesoramiento. *Proyecto andaluz de formación del profesorado universitario. Coordinación de la Formación*, 39-71. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/61243/Asesoramiento.pdf?sequence=1>
- Sánchez Moreno, M., López Yáñez, J. (2010). Culturas institucionales que facilitan y dificultan la mejora de la escuela.
- Sánchez Moreno, M., & López Yáñez, J. (2011). Culturas institucionales que facilitan y dificultan la mejora de la escuela.
- Sánchez Moreno, M. López Yáñez (2017). Grupos de Autoformación para la Dirección Escolar. Programa de formación de Directores escolares basados en la retroalimentación y el análisis de la práctica.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Troyano, Y., García, J. (2015). *Comunicación interpersonal en relaciones sociales eficaces*. Santiago de Compostela, España. Andavira Editora. Santiago de Compostela. Recuperado de http://www.andavira.com/ebooks/comunicacion_interpersonal/files/assets/common/downloads/publication.pdf
- Krichesky, G. J., & Murillo Torrecilla, F. J. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1).
- Vargas-Jiménez, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. the interview in the qualitative research: trends and challengers. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.

CAPÍTULO 8

APÉNDICES

ENTREVISTA AGENTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

1. ¿De qué manera influye el involucramiento que tienen las familias del alumnado del centro en la labor directiva?
2. ¿De qué forma afectan los resultados académicos del alumnado a la labor directiva?
3. ¿Cómo se maneja la resolución de conflictos entre el profesorado del centro?
4. Cuando hay un incumplimiento de las funciones asignadas a los miembros de la organización, ¿es el equipo directivo el que asume el cumplimiento de las mismas?
5. ¿Qué aspectos de la tarea ejercida por la comunidad educativa tiene mayor influencia en su labor como director? ¿Por qué?
6. ¿Cómo le repercute personalmente la labor que ejercen todos los agentes de la comunidad educativa?
7. ¿Cómo la tarea directiva podría solucionar los posibles problemas que existen en la comunidad educativa?
8. ¿Qué condiciones organizativas favorecen la innovación educativa en el centro?
9. ¿Cómo se podrían lograr las condiciones organizativas necesarias para transformar el centro en una comunidad de aprendizaje?
10. ¿Cómo su labor directiva puede lograr que el centro se convierta en una comunidad de aprendizaje?

ENTREVISTA GRUPAL

1. Objetivos

Objetivos de la indagación
Conocer la influencia de la cultura organizativa sobre el liderazgo escolar y los procesos de innovación del centro la Unión de Ëcija (Sevilla)
Objetivos del grupo focal
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los elementos correspondientes a la cultura organizativa del centro la Unión de Ëcija (Sevilla) que afectan al liderazgo escolar y a sus procesos de innovación • Describir la forma en la que los elementos correspondientes a la cultura organizativa del centro la Unión de Ëcija (Sevilla) que afectan al liderazgo escolar y a sus procesos de innovación

2. Identificación del moderador

Nombre moderador
Moderador 1
Nombre observador
Moderador 2

3. Definir los participantes del grupo

	Lista de asistentes grupal
1	Alumno 1
2	Alumno 2
3	Alumno 3
4	Alumno 4
5	Alumno 5
6	Alumno 6
7	Alumno 7

8	Alumno 8
9	Alumno 9
10	Alumno 10
11	Alumno 11
12	Alumno 12

La metodología empleada para la realización del estudio de grupo focal fue la siguiente:

En primer lugar, se ha aplicado una previa selección del alumnado para asegurarnos que cumplían las características necesarias para ser parte del estudio de grupo focal. Las características tenían que ser, edad de 15-16 años, estudiantes de 4º de Educación Secundaria Obligatoria, que radicarán en un buen conocimiento y comprensión de la cultura y el liderazgo escolar existente en el centro. De la misma forma, se ha seleccionado a los moderadores, buscando personas conocedoras del tema, flexibles y con características similares a los participantes. También, una persona alertamente preparada, que tenga disciplina para escuchar y familiarizarse con el protocolo de preguntas.

Se forman dos grupos-focales de 6 alumnos con un moderador cada uno.

1. Preguntas-temáticas estímulos

0	Introducción
	Saludo, objetivos del grupal, entrega de escarapelas, permiso para grabar la conversación, normas y comienzo de preguntas
	Preguntas estímulo
1	Moderador: ¿Cómo pensáis que puede influir la tarea de la comunidad educativa de este centro en la labor directiva?
2	Moderador: ¿Creéis que los posibles conflictos que existen en este centro entre el profesorado afecta a la tarea de la dirección? ¿Por qué?
3	Moderador: ¿Cómo se implica vuestras familias en vuestra educación? ¿Cómo puede afectar su participación o no en la labor directiva de este centro?

4	Moderador: ¿Cómo puede afectar vuestros resultados académicos a la tarea directiva de este centro?
5	Moderador: ¿Qué condiciones existen en este centro que favorecen la innovación educativa?
6	Moderador: ¿Existen condiciones adecuadas para que este centro mejore y se transforme en una comunidad de aprendizaje?
7	¿Tenéis alguna pregunta que queráis que hagamos antes de terminar la entrevista?

Muchas gracias a vosotros por dedicarnos vuestro tiempo y disposición. Ha sido un placer tratar con todos vosotros. Habéis sido un grupo bastante bueno, os felicitamos.

2. Pautas de revisión (evaluación)

Evaluación del observador	
Lugar apropiado en tamaño y acústica	
Lugar neutro de acuerdo a los objetivos del grupal	
Los participantes se encuentran sentados en forma de U	
El moderador respeta el tiempo para que los participantes expongan su tema	
El moderador escucha y emplea la información que está siendo expuesta	
Se cumplen los objetivos propuestos	
Expone los objetivos y la metodología a los participantes	
Permite la participación de todos los participantes	
La reunión dura entre 60 y 120 minutos	
Registro de la información (grabadora)	
Descansos adecuados que no perturban la reunión	
Escarapelas con identificación	

SHADOWING

Fecha	
Personal implicado	
Horas de comienzo y finalización	
Espacio	
Objetivo	
Preparación	<p>Antes de comenzar el ejercicio (10-20 minutos en la entrada del centro)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentración sobre lo que quiero aprender. - He visualizado esta experiencia y los diferentes pasos. Comenzar con una conversación. - He imaginado el resultado de mi técnica de recogida de datos.
Entrevista para finalizar	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué le ha traído al cargo de liderazgo que ocupa actualmente? - ¿Cómo comenzó esa

	experiencia?
--	--------------

Descripción objetiva**OBSERVACIÓN INFORMAL**

REGISTRO ANECDÓTICO	
Agente:	Fecha:
Lugar:	Hora:
Descripción de lo observado	Interpretación de lo observado

