

TESIS DOCTORAL

2015

**EL LIDERAZGO COMO EJE PARA EL DESARROLLO
DE PROYECTOS Y PLANES EDUCATIVOS, ABIERTOS
A LA COMUNIDAD DE UN CENTRO DE
SECUNDARIA**

Rosa María Gómez Díaz

Licenciada en Ciencias

Especialidad Químicas (Electroquímica)

**Departamento de Didáctica, Organización
Escolar y Didácticas Especiales**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

Director: Dr. Antonio Medina Rivilla

**Departamento de Didáctica, Organización
Escolar y Didácticas Especiales**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

**EL LIDERAZGO COMO EJE PARA EL DESARROLLO
DE PROYECTOS Y PLANES EDUCATIVOS, ABIERTOS
A LA COMUNIDAD DE UN CENTRO DE
SECUNDARIA**

Rosa María Gómez Díaz

Licenciada en Ciencias

Especialidad Químicas (Electroquímica)

Director: Dr. Antonio Medina Rivilla

A MI MARIDO RAFAEL CASADO, *IN MEMORIAM*

Todo pasa y todo queda,
pero lo nuestro es pasar,
pasar haciendo caminos,
caminos sobre la mar.

Antonio Machado

AGRADECIMIENTOS

En estos momentos de culminar un trabajo muchas veces retomado y por fin concluido, le agradezco de forma muy sincera a mi director de tesis Dr. Antonio Medina sin su apoyo, aliento, entusiasmo y sabiduría no habría sido posible acabar este trabajo por mi parte.

También a todos los miembros del Departamento de Didáctica y Organización Escolar y Didácticas Especiales por sus ayudas prestadas de las formas más diversas, por sus ánimos.

Agradezco a mi familia su aguante en esos momentos de preocupación por la obsesión hacia este empeño, sobre todo a mis hijas Anabel y Beatriz. También les agradezco su preocupación sobre mi progreso y culminación a mis padres Francisco y María Luisa.

Y por último mi agradecimiento a dos personas que se empeñaron junto con Antonio en que no pasara esta oportunidad de acabar mi doctorado y con ello alcanzara otra etapa de en mi vida, desde dos ámbitos muy distintos de mi entorno me alentaron y dieron muestras de su cariño hacia mí, mi hermana Marisa y un amigo entrañable Nicolás.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE de contenidos	5
INDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE UNIDADES DE SIGNIFICADO	9
CAPÍTULO I	11
IDEAS PREVIAS	11
1.1 INTRODUCCIÓN	12
1.2 JUSTIFICACIÓN	16
1.3 OBJETIVOS GENERALES	20
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
1.5 DESCRIPCIÓN GENERAL	23
CAPÍTULO II	31
MARCO TEÓRICO	31
2.1 ANTECEDENTES	32
2.2 EVOLUCIÓN DEL PAPEL DE DIRECTOR EN ESPAÑA A TRAVÉS DEL CONTEXTO LEGISLATIVO	37
2.3 COMPETENCIAS DEL DIRECTOR EN LA ACTUALIDAD	40
2.4 CONTEXTUALIZACIÓN Y AUTOEXPERIENCIA	43
2.5 FUNDAMENTACIÓN	60
2.6 DESARROLLO DE PROGRAMAS	68
CAPITULO III	71
DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	71
3.1 INTRODUCCIÓN	72
3.2 OBJETIVO	72
3.3 METODOLOGÍA	73

3.4. Contexto y descripción de participantes	75
3.5. ESTUDIO CUALITATIVO	77
3.5.1. ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN	77
3.6. ESTUDIO CUANTITATIVO	89
CAPÍTULO IV.....	95
Discusión de RESULTADOS	95
.....	109
4.1 ANÁLISIS DE DATOS	119
CAPÍTULO V.....	120
CONCLUSIONES	120
CONCLUSIONES AL ESTUDIO.....	121
REFERENCIAS.....	125
ANEXOS.....	132
ANEXO I-A	132
SECCIONES DE IES BILINGÜES anteriores al 2009.....	132
IES BILINGÜES.....	133
MAPA DE CENTROS BILINGÜES (INGLÉS)	138
IES CON SECCIONES LINGÜÍSTICAS.....	139
ANEXO I-B.....	140
IES DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA 2010-11.....	140
IES Y COLEGIOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA 2ª convocatoria 2014.....	141
ANEXO I-C.....	142
IES DE ESPECIALIZACIÓN DEPORTIVA.....	142
ANEXO I-D	142
IES CON BACHILLERATO DE EXCELENCIA.....	142
ANEXO I-D	142
CENTROS DE ESCOLARIZACIÓN PREFERENTE PARA ALUMNOS CON DISCAPACIDAD MOTORA EN D.A.T. MADRID CAPITAL.....	142
ANEXO II-A	147
Cuestionario para directivos-líderes presentado por internet a través de la dirección.....	147
2. Competencias de carácter humano.....	151

3. Competencias de técnicas.....	154
ANEXO II-B.....	157
CUESTIONARIO	157
ANEXO III.....	164
ANEXO IV.....	176

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Dimensiones comunes a la gestión y el liderazgo.</i> -----	15
<i>Tabla 2. Resumen de las consecuencias de los cambios sociales.</i> -----	37
<i>Tabla 3. Competencias del director</i> -----	41
<i>Tabla 4. Nuevas Competencias.</i> -----	42
<i>Tabla 5. Actividades y salidas del mes de Mayo</i> -----	59
<i>Tabla 6. Paradigmas del liderazgo escolar.</i> -----	63
<i>Tabla 7.- Características de la muestra respecto a su cargo-trabajo.</i> -----	89
<i>Tabla 8. Genero de los encuestados.</i> -----	90
<i>Tabla 9. Experiencia docente.</i> -----	91
<i>Tabla 10. Modalidad de integración en el Centro</i> -----	92
<i>Tabla 11. Proyectos Institucionales.</i> -----	93
<i>Tabla 12.- Estadísticos de las tres competencias. COMPETENCIAS</i> -----	96
<i>Tabla 13. Sumatorio de escalas de competencias.</i> -----	99
<i>Tabla 14. Genero</i> -----	101
<i>Tabla 15. Prueba de muestras independientes.</i> -----	101
<i>Tabla 16. Modalidad de integración de su Centro.</i> -----	103
<i>Tabla 17. Prueba de muestras independientes.</i> -----	103
<i>Tabla 18. Formación por competencias</i> -----	104
<i>Tabla 19. Prueba de muestras independientes.</i> -----	104
<i>Tabla 20. Cargo que ocupa en el Instituto.</i> -----	107
<i>Tabla 21. Prueba de homogeneidad de varianzas.</i> -----	107
<i>Tabla 22. ANOVA de un factor.</i> -----	108
<i>Tabla 23. Comparaciones múltiples.</i> -----	108
<i>Tabla 24. Prueba de muestras independientes.</i> -----	110
<i>Tabla 25. Tiempo que llevan en el Instituto.</i> -----	111
<i>Tabla 26. Prueba de homogeneidad de varianzas.</i> -----	112
<i>Tabla 27. ANOVA de un factor.</i> -----	113
<i>Tabla 28. Tipo de proyecto desarrollado por Centro.</i> -----	113
<i>Tabla 29. Prueba de homogeneidad de varianzas.</i> -----	114
<i>Tabla 30. ANOVA de un factor.</i> -----	115
<i>Tabla 31. Contrastes post hoc para comparaciones múltiples</i> -----	115

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Fig. 1. Jerarquía de las personas relacionadas con la institución.</i> -----	13
<i>Fig. 2. Símil poliedro.</i> -----	14
<i>Fig. 3 Relación entre competencias.</i> -----	19
<i>Fig. 4. Organigrama de un IES con integración de alumnos motóricos.</i> -----	26
<i>Fig. 5. Representación del liderazgo (GÓMEZ Y MEDINA 2014)</i> -----	60

ÍNDICE DE UNIDADES DE SIGNIFICADO

<i>Mapa de unidades de significado 1.- Competencias de los Directores</i> -----	80
<i>Mapa de unidades de significado 2.- Competencias de Gestión director según los Jefes de Estudios.</i> -----	84
<i>Mapa de unidades de significado 3.- Características de la competencia Humana del Director</i> -----	85
<i>Mapa de unidades de significado 4.- Competencia Técnica</i> -----	86
<i>Mapa de unidades de significado 5.- Interrelación de las tres competencias y sus características.</i> -----	88

CAPÍTULO I

IDEAS PREVIAS

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surge de la reflexión entre diversas opiniones que se encuentran en el ambiente educativo sobre las aportaciones de los agentes educativos al avance en los programas y proyectos educativos.

La educación según la R.A.E. proviene del latín *educatĭo, -ōnis* y en su primera afeción significa “Acción y efecto de educar”, tendríamos que ir al verbo en infinitivo, o analizar algunas de las afeciones siguientes: “Crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños¹ y a los jóvenes”, “Instrucción por medio de la acción docente” y “Cortesía, urbanidad”.

De todas ellas y en lo referente a este trabajo la elegida podría ser la tercera: Instrucción por medio de la acción docente. Ya que el estudio se hace desde la óptica y la ubicación de un Centro de Secundaria, pero tal y como están interconectadas las experiencias diarias, no se deben descartar el resto de definiciones.

Por lo anteriormente expuesto parto de una situación generada en el ambiente educativo, en una comunidad educativa

¹ A pesar de que a lo largo del texto se emplee el género masculino, no se pretende bajo ningún concepto tratamiento diferencial alguno. Todas las denominaciones que en este trabajo se efectúan en género masculino se entenderán hechas indistintamente en femenino, salvo aquellas que refieran específicamente a los resultados del análisis de la variable sexo.

que ya de por sí es compleja y en la que se tiene como eje vertebrador la educación, pero que va mucho más allá.

Como organización tiene una jerarquía que se debe cuidar y distribuir para el buen funcionamiento de dicha comunidad, con sus parcelas horizontales y verticales.



Fig. 1. Jerarquía de las personas relacionadas con la institución.

Y en esta jerarquía de tipo piramidal encontramos como vértice superior la figura del Director de la institución educativa que debe ejercer de líder para lograr la mejora de la institución en sentido concreto y el progreso de la educación en sentido amplio.

Para llegar a tener una idea general de las funciones que desarrolla un líder, hay que plantearse su forma de actuar en los

distintos momentos de su quehacer diario, de manera que se mezclen sus diversas competencias.

De entre todas ellas destacaremos las fundamentales para un líder como son: la de tipo técnico, de gestión y humana.

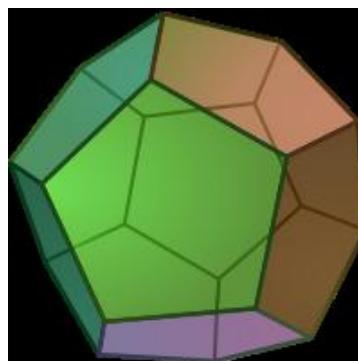


Fig. 2. Símil poliedro.

El liderazgo es un término que se empleará a lo largo de este estudio, pero es un término poliédrico que tiene diversos significados, dependiendo del entorno en que nos movamos, aunque todos ellos guardan relación. La complejidad lingüística de dicho término es fruto de su evolución y de la evolución de su sentido también dentro de las Ciencias de la Educación.

Si tratásemos de analizar el significado del liderazgo educativo en todo el entorno europeo nos sorprenderían las ideas tan dispares que se pueden asociar a dichos términos. Desde algunos relacionados con la gestión, con una gran vertiente económica, hasta otros relacionados con las líneas de dirección y de actuación pedagógica de un determinado sector o Centro, sin olvidar su vertiente humana, todo ello acompasado del control tecnológico reinante hoy con las redes sociales y su influjo en las corrientes de opinión y en los alzamientos y

destronamientos que pueden causar a los líderes. Por todo ello deberemos estudiar todos estos aspectos.

Desde la óptica de la gestión y el liderazgo cabe pensar si el liderazgo está en el terreno científico o en el artístico. Si la gestión que realiza el líder es de tipo, sólo administrativo o va más allá, ¿qué gestiona?, aquí cabe hacerse muchas preguntas, pero las respuestas podemos vislumbrarla en algunos trabajos (English, 2008). De hecho, el liderazgo y la gestión son cometidos indisolubles para el éxito de cualquier organización (Al, Abbas, 2010) más aún en la organización educativa.

Tabla 1. Dimensiones comunes a la gestión y el liderazgo.

	Gestión	Dimensiones	Liderazgo	
Ciencia	Organización centralizada	Creatividad	Contextualización	Arte
	Formal, jerárquico	Relaciones	Informal, situacional	
	Dependiente de la Organización	Rol de legitimidad	Relacional, contextualizado	
	Transaccional	Relación de los Seguidores	Transformacional	
	Coercitivo	Uso de poder/sanciones	Compartido	
	Legal	Base de autoridad	Moral	
Elementos Comunes				

Fuente: English(2008)

En el caso de la institución educativa, el líder, es la figura próxima al grupo pero suele tener en su organización otras figuras que controlan ciertos aspectos por encima de él, y muy concretamente el de gestión, ya que un director de instituto se debe de ceñir a un presupuesto.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Tras varios años reflexionando sobre diversos temas que pudieran ser de mi interés para sumergirme en una investigación doctoral, llegué a la conclusión de que mi investigación debía de ir en el sentido de mi labor profesional, y adopté como idea general la de “un LIDER como motor de cambio en un Centro educativo”.

Esta idea inicial se fue consolidando a medida que progresaba la investigación. Entré en contacto con otros compañeros que ocupan cargos directivos en IES de la Comunidad de Madrid y me entrevisté con equipos directivos para ir descubriendo cómo debía ser un líder, estudiando sus competencias más importantes y el modelo de líder más eficaz para conseguir que el Centro esté a la vanguardia de la Educación actual y se transforme con la innovación y la adopción de programas institucionales y/o propios.

Todo este cambio debe ir en la dirección de potenciar el sistema educativo español, ya que la situación actual está en declive año tras año, los indicadores internacionales de medición como el informe PISA, EUROSTAT, McKinsey... indican que nuestro sistema se sitúa por debajo de la media europea.

De las entrevistas desarrolladas con mis colegas observé que había un ambiente enrarecido por varias circunstancias, algunas de las cuales eran fruto de la crisis y otras hacían referencia a la falta de autonomía para dirigir. Con estos dos grandes problemas sólo quedaba echarle imaginación, innovar e investigar para salir a flote lo mejor posible.

Durante mis años como directiva encontré Institutos centrados en programas y proyectos muy diversos y cuyos intereses eran variados, pero todos tenían un denominador común conseguir el progreso de la educación a través del desarrollo del centro. Ninguno de los Institutos se quería sentir un reino de Taifas dado que estaban deseando la cooperación entre centros afines, aspectos que la administración no potencia demasiado, más bien crea un ambiente competitivo entre instituto, en su afán de elevar las posiciones de nuestros centros en los ránquines europeos o mundiales.

Tras estas reflexiones me planteé abordar la investigación acerca de cómo ha de ser el perfil del director de un Instituto, qué competencias debía poseer y realicé este estudio con una doble visión: cualitativa y cuantitativa.

He buscado construir un modelo para formar a los directivos que ponga su atención en el análisis de las competencias (de gestión, humana y técnica) y sus componentes.

Destacamos estas tres competencias que a su vez engloban otras subcompetencias de máxima importancia y lo justifico en unas frases que obtengo de mi reflexión sobre el funcionamiento y avance de un Centro Educativo, y seleccionando las voces de algunos expertos implicados en los grupos de discusión

“La competencia de gestión se justifica en la frase: Los centros requieren de líderes que mejoren la docencia y las prácticas educativas, optimizando los recursos”.

“La competencia técnica: La dirección del Centro impulsa las nuevas tecnologías, como medio de mejora de programas”.

“La competencia humana: Para crear los programas de mejora deben colaborar el resto de los agentes implicados en el programa por su calidad humana”.

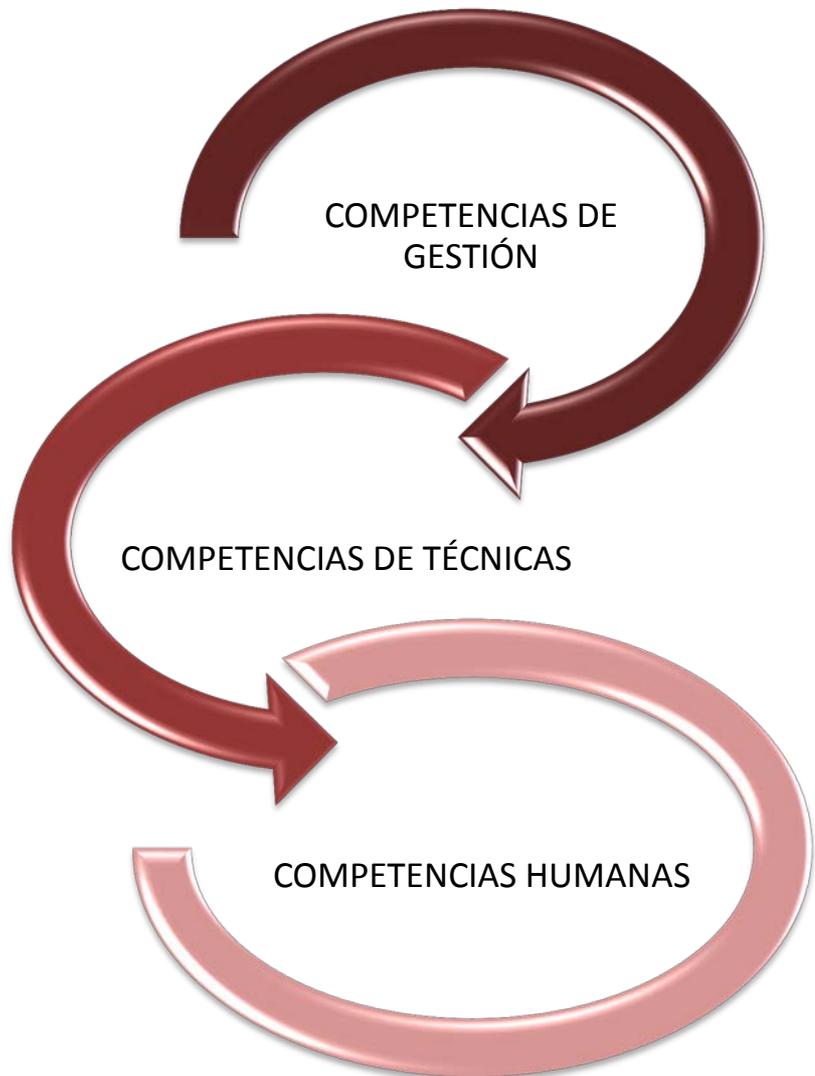


Fig. 3 Relación entre competencias.

Para afianzar mis pensamientos sobre este tema hay que recabar datos tanto cualitativos como cuantitativos y para ello he utilizado diversas estrategias metodológicas:

En la parte cuantitativa de la investigación se ha diseñado un cuestionario “ad hoc” con preguntas cerradas, siguiendo la

técnica de Likert, y otras abiertas que se emplean para tomar ideas y compartirlas con los grupos de discusión. Respecto a la parte cualitativa el instrumento utilizado es el grupo de discusión, con varios grupos de discusión de diversos centros identificados y relevantes como modelos. Prácticos y relevantes en Programas de innovación educativa.

1.3 OBJETIVOS GENERALES

Partiendo de la idea general y buscando el estado de la cuestión se llega a determinar la relevancia del tema para abordarlo de una manera profunda, por tanto era necesario acotar el campo de estudio y fijarse un objetivo general abordable, así como unos objetivos específicos que nos lleven por el buen camino.

Acotando el tema me circunscribo a aquello que mejor puedo conocer y es mi entorno, por lo tanto investigué en relación con los líderes educativos de los centros de secundaria en la localidad de Madrid.

Mi objetivo general es descubrir **el perfil, en competencias, del futuro Director de Instituto de Educación Secundaria, para que sea motor del cambio, generador de proyectos de mejora y potenciador de innovaciones pedagógicas para incorporarlas en**

el aprendizaje de sus estudiantes con equidad y valores sociales.

Con esta manera de actuar del director, se podrá lograr mejorar los resultados del centro a medio y largo plazo.

Las funciones del director deberían de ser:

- a) Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y evaluar el servicio educativo.
- b) Conducir a la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo de Centro, Plan General Anual de Trabajo y Reglamento de Régimen Interior, de manera participativa.
- c) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- d) Aprobar los instrumentos de gestión de la Institución Educativa.
- e) Promover y presidir todos los órganos de gobierno del centro educativo.
- f) Establecer, en coordinación con el Consejo Escolar y el Claustro, antes del comienzo del año lectivo, el horario escolar, garantizando el cumplimiento efectivo del tiempo

de aprendizaje, en el marco de las orientaciones y normas dictadas por el Ministerio de Educación y Ciencia y la Comunidad Autónoma para el inicio del año escolar.

- g) Coordinar con la AMPA el uso de sus fondos, de conformidad con los acuerdos establecidos con anterioridad.
- h) Delegar funciones a los miembros del equipo directivo y a otros miembros de su comunidad educativa.
- i) Estimular el buen desempeño docente estableciendo en la institución educativa, prácticas y estrategias de reconocimiento público a las innovaciones educativas y experiencias exitosas.
- j) Promover, en el ámbito de sus competencias, acuerdos, pactos, consensos con otras instituciones u organizaciones de la comunidad y controlar su cumplimiento.
- k) Velar por el mantenimiento y conservación del mobiliario, equipamiento e infraestructura de la institución educativa, y gestionar la adquisición y/o donación de mobiliario y equipamiento así como la rehabilitación de la infraestructura escolar.

Con todas estas funciones se dibujan las competencias más relevantes del líder de esta comunidad escolar.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Dentro de este apartado me centraré en el gran papel que desarrollan los directores de instituto como responsables de lo que acontece en un Centro educativo de este tipo, centrándome muy especialmente en:

- Conocer las competencias, de gestión, humanas y técnicas, que son necesarias para que un director adopte estas funciones fundamentales para progresar en la marcha del Centro.
- Definir las funciones llevadas a cabo por el líder para lograr la mejora del Centro.
- Entender y aplicar a su Centro la cambiante legislación con el mejor de los resultados.
- Avanzar en la puesta en marcha de mejoras tecnológicas que ponga a su Centro en la vanguardia del aprendizaje.
- Relacionarse con otros líderes similares para pulsar la realidad más cercana.
- Configurar un equipo colaborador y sincero que ayude al progreso del Centro.

1.5 DESCRIPCIÓN GENERAL

Esta investigación se fundamenta en el estudio del líder como cabeza impulsora del avance de un Centro de educación

secundaria de la Comunidad de Madrid. Para que este avance se materialice, hoy en día se debe apuntar a la consecución de proyectos y a la innovación en la enseñanza. Es por estas razones anteriores por las que el líder debe estar acompañado de una élite de colaboradores que a su vez actuarán también de colíderes afrontando las diversas parcelas de los diferentes programas y proyectos, que mejoren la cultura y las relaciones humanas de las instituciones educativas de Educación Secundaria avanzando hacia la vanguardia educativa, hoy en día muy centrada en los entornos virtuales que nos eliminan las distancias.

Se considera que los centros educativos están configurados mediante una jerarquía organizativa formal, incluso tratándose como una empresa se pueden distinguir los diversos agentes que interactúan en él, dentro de sus diversas funciones como: director, trabajador, encargado de departamento, clientes, proveedores, etc. En cambio cuando nos acercamos a un Instituto vemos como se desdibuja esta estructura formal: los trabajadores se convierten en clientes (Castillejo, 2012), los objetivos no se cumplen. Incluso podemos encontrarnos con la persona responsable de esta empresa (director), que no tiene capacidad para tomar decisiones. Dentro de estas particularidades aparecen hechos como el de que la persona que

se erige como director, al cabo de algunos años pasa a ser un subordinado, baja dentro de su escalafón, pocas veces pasa a desempeñar funciones de mayor importancia, de ser así será en otro estamento de la administración, ya que en el centro, el director es la máxima autoridad. Aquí se da un caso singular ya que el director como docente pertenece a un departamento y tendrá a su jefe de departamento que está por encima de él en cuanto a funciones propias de la docencia en ese departamento. Por todas estas cuestiones se pide desde distintos foros que se cree un cuerpo a parte de directores, de manera similar al cuerpo de inspectores de secundaria, que no tienen retorno al aula y que al pasar a inspectores abandonan las aulas. Sin embargo la figura de director es por un plazo de tiempo, actualmente con la LOMCE se puede renovar el cargo por dos veces sumando un total de 12 años consecutivos improrrogables. Volviendo a ser profesor sin más, aunque en ocasiones se es a la vez tutor o jefe de departamento dependiendo de los casos.

Como nos circunscribimos a la Comunidad de Madrid, el planteamiento de los IES deben de ser especializados, ya que el resto se quedarán uniformados ocupando una posición gris que no destaca y por lo tanto que no va a la vanguardia de las tendencias.

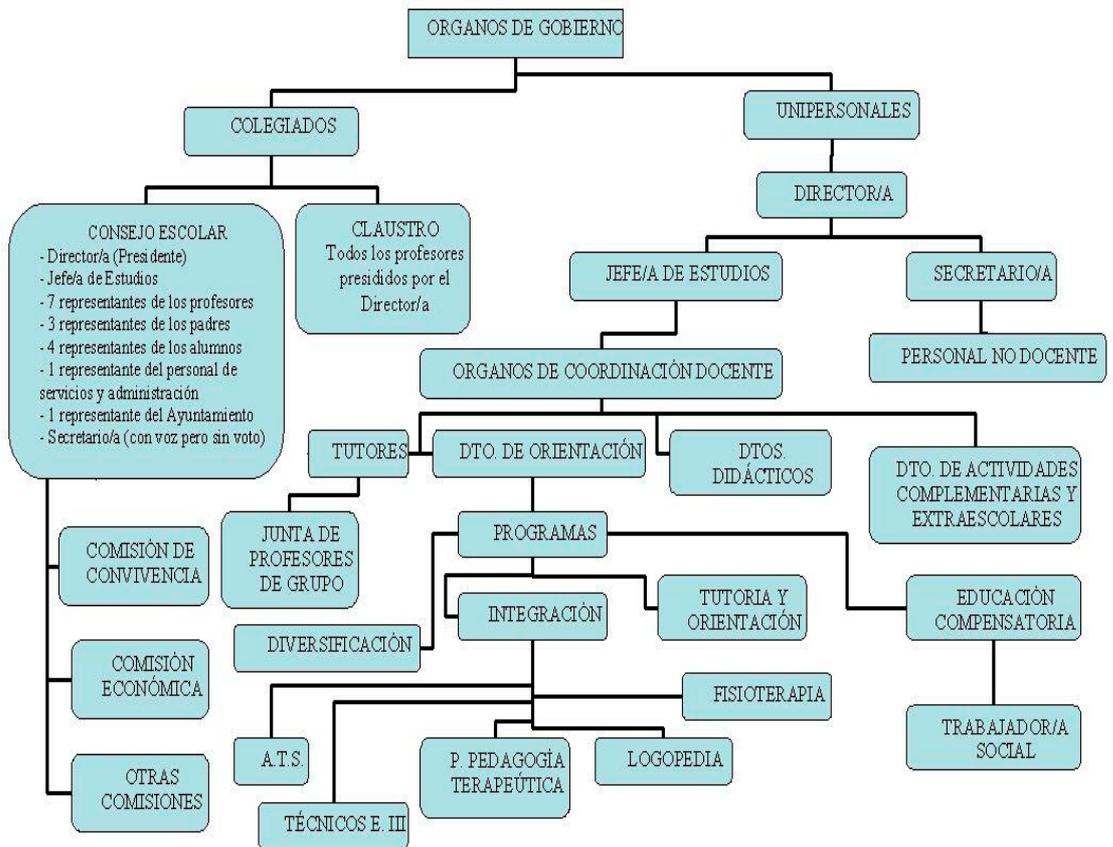


Fig. 4. Organigrama de un IES con integración de alumnos motóricos.

Hoy en día los IES pueden tener una de las cuatro especializaciones regladas, estas son: IES bilingües, los más numerosos y que forman el proyecto estrella de esta comunidad desde hace años; IES Tecnológicos, difíciles de promocionar por necesitar un gran potencial económico en material que se debe actualizar con frecuencia para que tenga sentido dentro del proyecto; IES Deportivos, necesitados de unas grandes instalaciones difíciles de dar a un IES ya creado; IES Musicales que aúnan los estudios de secundaria con los estudios de solfeo e instrumentos musicales. Además de estos cuatro tipos se ha

Departamento de Didáctica, Organización Escolar y Didácticas Especiales 26

creado otra división que eleva a ciertos IES a la categoría de Excelencia en su bachillerato. Sin que entre en las subdivisiones anteriores, también hay IES con proyectos propios que pueden potenciar ciertos sectores de la enseñanza o volcarse en unas áreas más que en otras, pasan por presentar el proyecto y ser aprobado por las autoridades competentes. Como una subcategoría dentro de los IES nos encontramos aquellos que tienen el Bachillerato Internacional, directamente homologable en casi la totalidad de los países. Con todas estas modalidades podemos pensar que el IES que no se decanta por alguno de estos tipos se queda un tanto desplazado. Pero no acaban aquí todas las enseñanzas diferenciadoras que en un IES se imparten, ya que también podemos hacer otra nueva clasificación según algunos programas a los que se encuentran asociados ciertos institutos como pueda ser el de integración de alumnos motóricos, las otras integraciones por discapacidad o superdotación se consideran implantadas en todos los IES a la necesidad de que algún alumno precise esos recursos. Otros programas que pueden o no existir en un IES son los de diversificación curricular ahora con la LOMCE pasa a denominarse Programa de Mejora del Aprendizaje y el Rendimiento y se sitúa un año antes ocupando igualmente dos cursos. Ya no se cuenta con otros programas en los IES como era el de acogimiento a extranjeros, compensatoria en sus diversas

modalidades, etc. De tener que acogerse a un estrato más básico de enseñanza se pasa a otros centros en su mayoría concertados en donde se imparte la FP básica, FP dual coexistiendo con Ciclos formativos de segundo y tercer grado, estos dos últimos tienen un nivel superior y también se imparten en IES especializados y en Universidades los de grado superiores.

Con toda esta diversidad, la enseñanza se va haciendo más variada y hay cabida para la gran mayoría de los intereses de nuestros alumnos.

Además de todos los tipos de estudios indicados hay otras ramas artísticas que equivalen a ciclos formativos medios y superiores, son los estudios de artes y oficios por una parte y de música y danza por otra.

Desde cualquiera de las opciones superiores mencionadas en los párrafos anteriores se puede ingresar en la Universidad cumpliendo los requisitos de cada grado.

De todo lo expuesto se deduce que un director de Centro Educativo anterior a la Universidad, no ha de tener un perfil único sino que debe de estar abierto al cambio y ser un todo terreno que se adapte a los nuevos tiempos y nuevas leyes, sin perder de vista la confluencia con Europa.

Los modelos de dirección en Europa son bastante parecidos en su modo de acceso, modelo organizativo definido en las leyes y en el proceso histórico y cultural de cada país. Si se comparan opiniones de directivos de diversos países, se llega a la conclusión de que tienen más similitudes que diferencias, exceptuando los directores de España y Portugal que no responden a la imagen que fuera se tiene de lo que debe de ser un director escolar (García-Garrido, J.L. 2004). La crisis ha pasado factura y ha en todos los países pero ha afectado más al proceso educativo, no dejándole avanzar en ciertos campos, lo que ha hecho que países como España y Portugal hayan tenido que discurrir en sentidos más imaginativos y de menor gasto económico. También han contribuido a esta diferenciación la idea que la sociedad tiene de un director de Centro Educativo, lo que llamaríamos el prestigio social, la valoración o estatus en la sociedad que en Europa en general es muy superior al que se tiene en la Península Ibérica. A todo lo anterior se une la diferencia económica desproporcionada a la baja respecto a un profesor en general y más comparando las responsabilidades asumidas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Durante los años 60 y 70 del siglo pasado se vio la importancia del modelo educativo como base del progreso y la mejora tanto social como económica en el mundo, muy particularmente en Europa que no ha dejado de evolucionar (Álvarez, 2003). A pesar de todas estas variables, los sistemas educativos europeos giran alrededor de tres constantes: el acceso a la dirección, el marco normativo y las tensiones sociales, culturales y políticas.

A mediados del siglo pasado los Sistemas Educativos eran uniformes y autoritarios, con la figura de un director autocrático.

A medida que avanzan las décadas se va produciendo el cambio y así en el comienzo del último tercio del siglo XX aparece un modelo libertario que genera una tolerancia diversa y genera una creciente permisividad. Todo lo anterior genera una gran presión que exigía iguales resultados y atención para todos, al director se le pide que sea el gerente total de la institución.

En este periodo se empiezan a dar los gérmenes de los subsiguientes sistemas educativos, incluso los actuales.

En este proceso de cambios en el sistema educativo que se va dando en cadena, los profesores y el director a su cabeza se van encontrando en situaciones nuevas para las que no se han preparado, sin embargo hoy en día se va preparando el director para situaciones distintas, para afrontar una mayor diversidad, con un trabajo más colaborativo, con un equipo dispuesto al cambio. Actualmente un director se encuentra situaciones mutantes no sólo de carácter académico, sino también de carácter conflictivo frente a diversos estamentos escolares. Un director con la finalidad de poner soluciones a la diversidad de retos del día a día, debe liderar un proyecto en el que debe hacer partícipes al resto de los agentes escolares, convirtiéndose en *líder de líderes* (Sergiovanni, en González, 2003 p.8).

Durante los últimos tiempos se ha estudiado la importancia y el valor del papel del director, y son muchos los que han tratado este tema como Escudero (2004), Maureira y colaboradores (2006), González (2003)... que apoyan la gestión institucional y pedagógica del director como un factor fundamental en la mejora escolar.

La evolución del papel del director se ha debido a varias causas, entre ellas las más importantes según Fernández(2002) y Álvarez (2003) son:

1. Necesidad de ralentización y control del gasto de educación.

Ante la necesidad de dotar a los centros de autonomía, los centros necesitan adquirir materiales, y otros bienes que resuelvan sus necesidades. Esto ha hecho que el director se convierta en **gestor económico** de su centro, para no sobrepasar la dotación asignada a ese centro y no sobrecargar las dotaciones educativas de los países.

2. Extensión del sistema educativo a toda la población.

Esta extensión ha traído consigo un aumento de la masa escolar, donde convive en un espacio obligado un “cliente cautivo” que en ocasiones, rechaza dicho sistema, lo que a su vez provoca un aumento de la conflictividad. Así, el director se convierte en un **gestor de conflicto**, en un **mediador** entre la familia y el sistema.

3. Movimientos migratorios.

La globalización de la sociedad, el avance y mejora de los sistemas de transporte, propicia un aumento significativo y rápido de los flujos migratorios, sobre todo desde países subdesarrollados a países más ricos (Castells, 2002). Esto provoca un espacio intercultural, diversificado e integrado, que desemboca en que el director se convierta en una **referencia**

integradora para poder acoger y atender al fenómeno social de la interculturalidad.

4. Nuevos conceptos de trabajo y empleo.

Las rápidas subidas y desplomes de la economía de cada país, provoca que los perfiles profesionales sean cambiantes. Esto hace que la escuela, como productora de futuros profesionales, tenga que adaptarse a las reglas cambiantes de demanda profesional. Ahora no sólo se demanda en un profesional un conocimiento concreto, sino que se buscan capacidades y cualidades que le diferencian del resto de empleados, se busca creatividad y originalidad, saber trabajar en equipo, formación e innovación. Incluso para Fernández (2002), lo escuela no sólo debe dar respuesta a estas nuevas situaciones, sino que debe adelantarse y analizar las necesidades que pudieran derivarse de hechos que apuntan a cambios sociales. Ahora, el director tiene que estar continuamente promoviendo cambios y adaptaciones curriculares para dar respuesta a esta demanda de preparación, así como anticipándose a futuras demandas, convirtiéndose en cierto modo en un **analista social**. A este respecto, el estudio de Ojembarrena (2000) muestra como los centros de Formación Profesional sienten y realizan un gran esfuerzo para adaptarse a estas necesidades de empresas y sociedad.

5. Irrupción de las nuevas tecnologías y nuevos valores relacionados con el concepto de tiempo-distancia.

El siglo XX y por supuesto el XXI se caracterizan por una rapidísima evolución, implantación y extensión de las nuevas tecnologías de la información, sobre todo, aquellas relacionadas con el cyber espacio (internet, blogs, wikis, webs, chats, moodle...). Esto provoca que en tan solo una generación de distancia, nuestros alumnos sean considerados “nativos digitales” (utilizando la terminología de Marc Prensky) compartiendo su vida diaria con estas tecnologías. Pero en cambio, sus profesores deben aprender a utilizarlas e integrarlas como una herramienta más, siendo simplemente “inmigrantes digitales”. Esto provoca que el director tenga que gestionar, implantar y potenciar **nuevas formas de trabajar** en las que ni él mismo (en algunos casos) está familiarizado.

6. Insatisfacción profesional.

En la evolución de los sistemas educativos se ha pasado de encontrar un profesor vocacional escasamente retribuido y feliz, a una masa profesional, adecuadamente retribuida y con problemas de satisfacción laboral. Esto provoca que el director también deba estar preocupado por la salud laboral de sus docentes, y sea capaz de apoyarles, facilitar su trabajo, animarles

e implicarles en el proyecto. Por consiguiente, también se le exige que se convierta en un **“coach” educativo**.

Tabla 2. Resumen de las consecuencias de los cambios sociales.

Cambios sociales	Consecuencias en el papel del director
Control del gasto educativo	→ Director-gestor económico.
Sistema educativo universal	→ Director-gestor de conflicto. Director-mediador entre familia y sistema.
Movimientos migratorios	→ Director-líder ante la diversidad.
Concepto de trabajo y empleo	→ Director-analista social.
Irrupción de las nuevas tecnologías	→ Director-impulsor de nuevas formas de trabajar.
Insatisfacción del profesorado	→ Director-coach.

Fuente: I. J. Collado

2.2 EVOLUCIÓN DEL PAPEL DE DIRECTOR EN ESPAÑA A TRAVÉS DEL CONTEXTO LEGISLATIVO

El papel del Director ha corrido parejo en su evolución a la evolución de la sociedad, los cambios que se dan en la sociedad y con ellos los cambios políticos que surgen, dan lugar a nuevas leyes educativas que se suceden y van modificando las funciones

y los papeles que los directores van desempeñando a lo largo de los tiempos.

La primera referencia que tendremos en cuenta de nuestra historia reciente en nuestro sistema escolar nos lleva al Decreto 985/1967, del Reglamento del Cuerpo de Directores Escolares. Este decreto creaba un cuerpo independiente. El director tenía unas competencias muy importantes llegando incluso a poder conceder hasta diez días de permiso a los docentes, o poder retirar de la función docente a un maestro. Se desarrolló un estilo de liderazgo **autocrático** en el director.

Con la Transición, y la Ley General de Educación de 1970, hubo un cambio en el cuerpo de directores, buscando un estilo mucho más cercano y democrático a semejanza del momento social, intentando olvidar la dirección autoritaria y jerárquica que estaba presente hasta ese momento (Escudero, 2004). Así, se instauró una nueva etapa de la función directiva, donde eran elegidos democráticamente y eran nombrados por la Administración. Cambio que permaneció hasta la llegada de la LODE (1985).

La LOGSE (1990) supuso un gran cambio en el sistema educativo, y una reforma sustancial de este. Pero no modificó esencialmente la función directiva, se centró sobre todo en reordenar y definir los currículos.

Con la LOPEG (1995) la elección del director se adjudicaba al Consejo Escolar y se buscó una mayor profesionalización, se exigía una formación previa a aquellos que quisiesen acceder a la función de director. Se trató de hacer profesionalizante el cargo, sin embargo fue dispar la respuesta por parte de los profesores, quedando desdibujado el propósito inicial (Ojembarrena, 2000).

Con la llegada de la abolida LOCE (2002) se producirían sustanciales cambios, que en su mayoría no llegaron a plasmarse, pero que ahora se han retomado casi totalmente con la LOMCE (2013).

Con la anterior ley, LOE (2006), en la elección del director pasó a intervenir tanto la Administración como los órganos de gobierno del centro (Consejo Escolar), de forma que en su elección se tiene en cuenta la opinión de todos los agentes que participan en el proceso educativo del centro. Para la elección del director en aquel momento, además, de cumplir unos requisitos de acceso al cuerpo docente, se valoraban los méritos de los candidatos así como su proyecto educativo para el centro. Su formación y experiencia para el cargo de director son tomadas en cuenta, aunque no de la manera que todos deseaban.

2.3 COMPETENCIAS DEL DIRECTOR EN LA ACTUALIDAD.

Tradicionalmente se identifican las funciones clásicas del director de un centro educativo como las de gestión y organización, proyectadas en los ámbitos económico, administrativo, social y pedagógico. Hoy en día no hay que olvidar otros aspectos del ser humano que se pueden traducir en funciones, sin embargo sobre el papel esta dimensión más humana no se ha tenido en cuenta a lo largo de las diversas leyes que han legislado el mundo educativo en nuestro país. También es de resaltar la función de líder indiscutible que la ley asigna al director, como máximo y único responsable de todas las parcelas que se dan en un centro educativo. Si repasamos funciones que la ley le asigna al director observamos que a medida que van saliendo nuevas leyes la figura del director va tomando más funciones, que en su mayoría no son de carácter pedagógico sino económico, administrativo y social. Con este planteamiento la función pedagógica se deja más en manos de los profesores de las diversas materias, de forma que no hay un proyecto didáctico único y vertebrado desde la dirección sino más bien subproyectos dentro de cada materia y en ocasiones a partir de cada docente de cada materia. Esto es algo que los nuevos modelos de dirección deben cambiar para mejorar.

Tabla 3. Competencias del director

Procedencia	LOMCE (Art. 81 respecto Art. 132 LOE)
<p>Copia literal del Art. 132 de la LOE. Las competencias son las de:</p> <ul style="list-style-type: none"> – representación – académicas – convivencia – administrativas 	<p>a) Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.</p> <p>b) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de profesores y al Consejo Escolar.</p> <p>c) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.</p> <p>d) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.</p> <p>e) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.</p> <p>f) Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos, en cumplimiento de la normativa vigente sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta Ley Orgánica. A tal fin se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.</p> <p>g) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.</p> <p>h) Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.</p> <p>i) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro de profesores del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.</p> <p>j) Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.</p> <p>k) Proponer a la Administración educativa el</p>

“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”

	<p>nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro de profesores y al Consejo Escolar del centro.</p> <p>q) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.»</p>
<p>Competencias decisorias del Consejo Escolar que pasan al Director.</p> <p>(Art. 127 de LOE)</p>	<p>l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el Capítulo II del Título V de la presente Ley Orgánica (cuadro 2)</p> <p>m) Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro de profesores, en relación con la planificación y organización docente.</p> <p>n) Decidir sobre la admisión de alumnos, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.</p> <p>o) Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.</p> <p>p) Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.</p>

Tabla 4. Nuevas Competencias.

<p><i>l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el Capítulo II (Autonomía de los centros) del Título V (Participación, gobierno y autonomía de los centros) de la presente Ley Orgánica. (Se refiere a artículos 120 a 125 de la LOE)</i></p>	
<p>Proyecto educativo</p>	<p>-Aprueba el proyecto educativo, salvo la concreción de los currículos que corresponde al Claustro.</p>
<p>Organización del centro</p>	<p>-Proponer experimentaciones, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia y ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias.</p>
<p>Proyectos educativos de calidad. Las Administraciones educativas promoverán la especialización de los IES: curricular, a la excelencia, a la formación docente, a la mejora del rendimiento escolar, a la atención del alumnado con necesidad específica de apoyo educativo, o a la aportación de recursos didácticos a plataformas digitales compartidas.</p>	<p>-Presentar planificación estratégica</p> <p>-Gestión de recursos materiales y financieros</p> <p>-Aprueba obtención de recursos complementarios.</p> <p>-Autonomía para adaptar los recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Requisitos y méritos específicos para funcionarios docentes e interinos. * Rechazar a personal docente de listas centralizadas. * Proponer prórroga de comisión de servicio de funcionario docente o interino

Convivencia	<ul style="list-style-type: none">-Aprueba plan de convivencia dentro de la programación general anual-Sanción en falta muy grave (pendiente de desarrollo de Decreto)-Decisión inmediata en faltas leves
-------------	---

FUENTES: tablas 1 y 2 angelsabin.wordpress.com/2014/03/17/la-lomce-y-la-direccion-de-centros-3/ A. Sabín

2.4 CONTEXTUALIZACIÓN Y AUTOEXPERIENCIA

El contexto en el que se desarrolla esta investigación es la Comunidad de Madrid, con sus particularidades a la hora de tener en cuenta la legislación aplicable a este entorno.

A lo largo de estos años, 2008 al 2015 en que llevo a cabo estas reflexiones sobre la figura del director de Centro educativo como líder de una comunidad educativa, se producen muchos cambios que van configurando los diversos tipos de Centro educativo que se dan hoy en día. Incluso la confluencia de más de un tipo sobre un mismo centro. También se pasa de un modelo aglutinante donde cada Centro podía tener la enseñanza obligatoria, bachillerato y algunos ciclos formativos de grado medio y/o grado superior a la par que programas diversos de garantía social, diversificación, compensatoria, etc; a un modelo separador, donde se dejan ciertos centros sólo para F.P y otros para ESO y bachillerato, se cierran muchos programas y proyectos, sobre todo aquellos que atienden a extranjeros y alumnos con desventajas socioculturales aparejadas con déficit

de aprendizaje. A todo lo anterior hay que unir que con la llegada de la crisis se recortan los medios para programas propios y se reducen los desdobles, la impartición de optativas, se aumentan las ratios, aumenta las horas impartidas por cada docente y en general todo aquello que signifique inversión económica.

Todo lo anteriormente comentado lleva a que los directores de los centros tengan que ejercitar su liderazgo más que nunca y lograr involucrarse en proyectos y programas que obligan a los profesores de sus centros a actualizarse y generar nuevos roles a la vez que la administración le pone bajo unas condiciones de trabajo peores.

En la Comunidad de Madrid se pasó de un proyecto de Centros bilingües donde la diversidad de idiomas era entre inglés, francés y alemán; a otro que recogía sólo el bilingüismo en inglés pero con una aplicación mucho más ambiciosa y sin abandonar el programa anterior que se conservó y coexistió en los centros, en donde se pueden dar las enseñanzas en más de un idioma, por ejemplo pueden tener una sección en francés y estar inmerso en el programa de centros bilingües de la Comunidad de Madrid en donde se imparten las clases en las dos modalidades de sección y programa en inglés.

En el curso 2009-10 se seleccionan los primeros diez IES bilingües de la Comunidad de Madrid y así comienzan la

andadura del nuevo proyecto educativo de Centros bilingües, que lleva aparejado una serie de requisitos que configuran la idiosincrasia de estas enseñanzas.

En dicho proyecto se da un doble itinerario en donde se puede tomar la ruta de programa, para alumnos que tienen menos conocimientos de inglés o tomar la ruta de sección para aquellos alumnos que tienen conocimientos de inglés certificados con un B1 al comenzar la ESO. Cada año va incorporándose al proyecto un curso más de la ESO y después se pasará al bachillerato, con una estructura mínima marcada por la administración y una estructura máxima dentro de las pautas legisladas.

La diferencia fundamental estriba en la cualificación certificada del profesorado y del alumnado que se incluyen en la sección bilingüe y en el número de horas de inglés a la semana que se imparte a todos los alumnos de IES bilingües.

Características de los programas bilingües a partir del curso 2009-10:

Los IES se dividen dentro de su alumnado, en alumnos que tienen aprobado el PET o el KET con un porcentaje superior a 70, con buen expediente académico (a juicio del director) y con petición al centro de ser incluidos en una sección bilingüe; y los

que no llegan a ese nivel de inglés que aunque en el mejor de los casos cumplan el resto de requisitos, no pueden entrar en sección y forman parte del programa en el mismo instituto.

La permeabilidad entre el programa y la sección y viceversa depende del cumplimiento de las características por parte del alumno y de los deseos de la familia.

Tanto en sección como en programa se imparten una serie de asignaturas en lengua inglesa, además de recibir todos los alumnos dos horas más de inglés a la semana lo que hace un total de cinco horas semanales, lo que eleva su permanencia en el centro en dos horas más para ambas modalidades.

Características curriculares:

- Programa:
 - Cinco horas de inglés curricular en el nivel del curso marcado.
 - Al menos otra materia impartida en Inglés de entre las indicadas por ley (E. F., Plástica, Música y Tecnología). Nunca serán las CC. Sociales y las CC Naturales impartidas en Inglés.
 - Algunas horas con la auxiliar de conversación.
 - Participación en el centro de enriquecimiento en inglés.

- Participación en intercambios y estancias en ambientes en inglés.
- La tutoría se admite en cualquiera de las dos lenguas.
- Sección:
 - Cinco horas de inglés avanzado según cada curso.
 - CC. Sociales y las CC Naturales en inglés.
 - Una o varias materias en inglés de entre E. F., Plástica, Música y Tecnología. Incluso podrían ser todas.
 - La tutoría en inglés.
 - Más horas con la auxiliar de conversación.
 - Participación en el centro de enriquecimiento en inglés. Como jornadas especiales con temática en inglés, teatro, actividades de intercambio con otros centros del programa, etc.
 - Participación en intercambios y estancias en ambientes en inglés, como albergues, granjas-escuelas, etc.
 - Nunca podrán recibir las materias de Matemáticas y Lengua Castellana en inglés.
- Características personales de los docentes:
 - En el caso de materias impartidas en inglés el profesor debe tener habilitación lingüística en dicho

idioma, además de ser especialista o afín de la materia.

- En el caso del inglés avanzado los profesores de esta materia deben estar acreditados para impartirla, independientemente de que tengan o no la condición de catedrático. Sólo si son doctores en filología inglesa o si tienen el nivel C2 en inglés se consideraran aptos para impartir dicha materia sin acreditarse.
- Características personales de los alumnos:
 - Los alumnos deben proceder de un colegio bilingüe de la Comunidad de Madrid, y haber superado el PET o el KET con al menos un 70 o en su defecto aportar certificación de un nivel de competencia en inglés de un B1.
 - Deben tener un expediente académico bueno o muy bueno.
 - Deben mostrar su interés por pertenecer a este programa.
- Características de otras personas adscritas al programa:
 - La auxiliares de conversación la contratación y ubicación depende de la Comunidad de Madrid para apoyar en inglés a las áreas que se imparten en inglés así como a la propia materia. Participan

preparando actividades en inglés que se desarrollarán en la propia clase o en el centro en general.

El Centro que nos ocupa en este estudio tuvo muy claro por parte de la directora que debía tratar, por todos los medios a su alcance, de incorporar su centro al programa de centros bilingües de la Comunidad de Madrid, ya que el instituto más próximo con quien comparten zona y alumnos ya era bilingüe y se inclinarían por él la mayoría de los alumnos. Ante la primera convocatoria para formar parte de este grupo, revisó sus estrategias de líder y le expuso su plan a su comunidad educativa, consiguiendo cautivar a una mayoría para que aprobaran dicha iniciativa y la secundaran y así presentar su proyecto propio a la convocatoria con los requisitos marcados por la ley. A pesar de los esfuerzos realizados no les fue concedido el programa por parte de la administración, lo que propició un desencanto general ante la noticia, pero la directora no se desanimó, y diseñó nuevas estrategias para potenciar de nuevo el proyecto al año siguiente, a la par que se ponía en contacto con diversas personas que le brindaron su ayuda para mejorar en su empeño.

Ante la nueva convocatoria de proyectos bilingües para centros de secundaria de la Comunidad de Madrid, su Instituto presentó un nuevo proyecto y esta vez sí que fue seleccionado,

comenzando así una nueva etapa en donde las cosas empezaron a mejorar, se repuntó en la matrícula, se consiguieron algunos medios económicos, mayor dotación de personal, instalación de dos pizarras digitales y sobre todo cambiar la cara al Centro a los ojos de la Comunidad Educativa.

La singladura explicada anteriormente ha sido el hito mayor del Centro en los últimos años, si bien no es el único programa que desarrolla en su seno. Trataré del resto de los programas que coexisten con el bilingüismo y que hacen de este, un Centro singular.

El cómo se llegó a ser un centro de integración preferentemente motórico. En la etapa de aquel B.U.P. ya lejano, al principio de la década de los 90 del siglo pasado, se matriculó en el Centro una alumna que usaba una silla de ruedas para desplazarse, le aconsejaron nuestro Centro porque tenía ascensor y estaba cerca de su domicilio. Al curso siguiente la administración les hizo la propuesta de calificación del centro como de integración motórica preferentemente y fue aceptado por el claustro, el proyecto fue adelante y se consolidó. Desde ese momento fue un centro de referencia para este tipo de alumnado. Con la entrada de la LOGSE su clasificación fue oficial ya que fue entonces cuando se comienza a tener en cuenta de una manera sistemática la integración de alumnos.

Desde el año 1995, se establece el Instituto que tratamos, como centro de referencia de alumnos motóricos y se comienza a dotar de espacios y medios personales específicos para llevarlo a cabo.

Hoy en día la forma de organizarse con respecto a este programa que acoge es el siguiente.

En un Centro de estas características, nos debemos fijar en varios niveles de organización, que en ocasiones se solapan entre sí. La organización partirá de la propia de cualquier Centro de secundaria implementada con otras específicas relacionadas con las diversas potencialidades como la dificultad de movilidad y el desfase curricular si le hubiere.

Aspectos fundamentales en estas organizaciones específicas:

- Organización de espacios.
- Organización del personal.
- Organización de horarios.
- Organización de materiales.
- Organización de recursos.

a. Organización de espacios

En un centro educativo de secundaria que atienden alumnos con diversidad funcional motora se contará con las

mismas aulas que en cualquier otro centro, pero se contará en primer lugar con adaptaciones arquitectónicas para la circulación de sillas de ruedas y de personas con movilidad dificultada. Así será fundamental contar con rampas de acceso a aquellos lugares que disten un nivel no superior a tres escalones (60 cm) entre sí.

Se deberá contar con salvaescaleras y/o plataformas elevadoras que permitan el acceso de los alumnos a escenarios y zonas distantes en altura algo mayores de en los casos anteriores o que por dificultades de espacio no es posible situar una rampa.

Para desplazarse entre plantas, se instalará un ascensor con características singulares como es la capacidad de peso, la superficie ampliada para soportar al menos una silla y un acompañante. También se contará con el botonado a baja altura.

Respecto a los pasillos y puertas de entrada a las aulas deben ser más amplias de lo habitual, para tener en cuenta la posibilidad de cruce de dos sillas en pasillos y para circular fluidamente por estos pasos. Las aulas también deben tener una superficie superior a lo habitual, contando con que estos alumnos usarán, en ocasiones, mesas adaptadas para situar las sillas de ruedas u otras sillas adaptadas.

El Centro escolar contará también con aulas pequeñas para la atención en minigrupos de los alumnos con los P.Ts., en donde se contará con medios muy específicos e individualizados.

Las instalaciones propias de estos centros contarán con un gimnasio de fisioterapia, para los alumnos que lo precisen, muy especialmente a nivel habilitados para que las horas en el centro no supongan una degradación física postural.

Otros espacios específicos para atender alumnos con diversidad funcional son el gabinete de logopedia, el gabinete de DUE y el de Técnicos Educativos III, que además utilizarán los baños adaptados y zonas específicas de atención a la diversidad funcional.

Los Centros con alumnos con discapacidad visual, conviene que tengan un servicio de megafonía capaz de anunciar todo lo importante del día. Unos medios informáticos adaptados para uso de estos alumnos.

b. Organización del personal

El personal relacionado con los alumnos de diversidad motora son: Profesorado en general, maestras de pedagogía terapéutica que colabora con las adaptaciones curriculares y el apoyo en las aulas de referencia o en sus gabinetes, fisioterapeuta, AL, DUE, Técnicos Educativos III y personal externo de entidades y ONGs que colaboran ocasionalmente.

c. Organización de horarios

Los alumnos con diversidad funcional cumplirán las mismas horas que el resto de los estudiantes, pero deberán cambiar

algunas sesiones de grupo-clase por sesiones con la maestras PTs, individualmente o en minigrupo máximo de 6 alumnos. Los alumnos deben cursar al menos una sesión a la semana de cada materia, el resto de los periodos pueden darse con las maestras PTs siempre que tengan pautada adaptaciones curriculares significativas. También se pueden sustituir sesiones de E. Física por fisioterapia en cuanto a tiempos, ya que el fisioterapeuta no es docente, siempre que sea posible y para evitar en lo posible disminuir las sesiones de clase. Aquellos alumnos que necesiten logopedia, deberán salir en alguna clase de menor trascendencia, para que su integración sea lo mejor posible.

d. Organización de materiales

Los materiales de tipo espacial, fundamentalmente las mesas con escotadura y regulación en altura para hacerse accesible con la silla de ruedas y otro material de uso en el aula.

Materiales de acceso al currículum serán muy diversos dependiendo de las características de cada alumno. Hoy en día en este tiempo de TIC el elemento fundamental de acceso al currículum es el ordenador. Hay diversas web de apoyo a los alumnos con diversidad funcional.

Hay otros materiales específicos de fisioterapia y logopeda que se pedirán dependiendo del alumnado que va llegando al centro.

e. Organización de otros recursos

El recurso del transporte se organiza atendiendo a las características de estos alumnos, ya que ellos no pueden acudir por si mismos al centro. La disponibilidad de ruta escolar viene dada por ley para aquellos alumnos que cumplen unos requisitos: lejanía del Centro (menos de una hora de recorrido), nivel de renta, grado de minusvalía, ausencia de transporte adaptado desde su casa, etc. Además de contar con la ruta, esta debe de estar asistida por unos acompañantes de ruta que facilitan las funciones de subida y bajada de la ruta, ubicación y fijación de los alumnos siguiendo las normas de transporte colectivo adaptado. Normalmente, las rutas se contratan por la administración dependiendo del número de alumnos que las usan, pueden ser furgonetas, minibuses o autobuses todos ellos adaptados a los alumnos.

Para las actividades extraescolares también se deben usar medios extraordinarios de transporte, totalmente necesarios para llevar a cabo la inclusión.

Otros programas además del ya comentado de integración de alumnos motóricos, son el programa de diversificación curricular, hoy llamado Programa de Mejora del Aprendizaje y el Rendimiento, con la LOMCE, y el programa de compensatoria en sus diversas modalidades, no se tuvo ninguno más de los creados

con la LOGSE y que se perpetuaron con las diversas leyes de educación posteriores.

Al empezar con la dirección de este centro había un programa de diversificación curricular a dos años e incluso con más de un grupo por curso, se proponen para dicho programa a alumnos que cumplen los requisitos fijados por ley. También había un grupo de cuarto de ESO de diversificación curricular a un solo año. Los alumnos que se incorporan a este programa no pueden estar incluso en otros como el de integración de alumnos motóricos.

Con respecto al programa de Compensación Educativa, había tres modalidades:

- Una en la que los alumnos tienen un gran desfase curricular y forman grupo independiente con asignaturas globalizadas en ámbitos y optativas propias, los grupos no tendrían más de 12 alumnos.
- Otra con alumnos que cursan algunas materias a otro nivel rebajado y las otras junto con su grupo de referencia.
- El tercer grupo formado por alumnos que dan matemáticas y lengua en minigrupo a parte y el resto de las materias con su grupo de referencia.

De estos tres grupos que había en un inicio en el centro, pero al empezar a implantar orden y disciplina, los alumnos de diversificación, por lo general más conflictivos, se empezaron a

marchar a otros centros buscando una relajación de normas que aquí se había acabado.

Durante el curso 2011-12 se planteó por parte de la administración, la creación de IES Tecnológicos, que contaran con aulas dotadas de medios informáticos y dispusieran de un ordenador por alumno. En este programa de IES Tecnológicos se impartirían clases especiales con medios informáticos y gran cantidad de recursos con participación de Internet y sus múltiples recursos.

A este tipo de proyecto también nos presentamos pero no salimos elegidos, aunque en posteriores ediciones sí que se ha conseguido por parte de algún instituto los dos proyectos a la vez.

Otro de los proyectos que piloté como impulsora y generadora de la petición a la administración, fue la impartición en nuestro centro de un ciclo formativo de grado medio de “Auxiliar de farmacia y parafarmacia” en sus modalidades presencial y a distancia, contando con extenderlo también para alumnos de integración motórica. No se nos dio respuesta a pesar de intentarlo en tres ocasiones. Luego pasé a solicitar un nuevo ciclo, pero ahora superior, de “Técnico Superior en Educación y Control Ambiental”, como ya teníamos el bilingüismo nos pareció un ciclo muy acertado ya que al diseñarle la Comunidad de Madrid, indicaba que cinco asignaturas se

debían cursar en inglés, además las instalaciones necesarias eran fáciles de adecuarlas en nuestro centro. Al igual que el anterior propusimos impartir el ciclo presencial y a distancia. Como en el caso anterior no recibimos respuesta y volvimos a intentarlo una vez más al curso siguiente pero no nos contestaron por lo que cambiamos el rumbo y nos centramos aún más en nuestros programas y en conseguir mejorar nuestra presencia en el barrio, con actividades extraescolares muy atractivas.

En 2013-14 propusimos un proyecto propio del Centro que consistía en cambiar la Tecnología de 1º a 2º de ESO a cambio de llevar la Música de 2º de ESO a 1º de ESO, ya que el cómputo de horas era coincidente. Pero tampoco nos admitieron este proyecto, alegando que al tener ya el bilingüismo no se admitían más cambios.

En esta nueva singladura tratamos de llegar a la Comunidad Educativa a través de las actividades extraescolares, atrayendo así a nuevo alumnado. Logramos dar clases de “Programación, robótica y creación de videojuegos”, “Teatro”, “Tai chi”, “Pilates”, “Alemán” (gratuito), además de contar con los Campeonatos Escolares con dos modalidades de deportes Batminton y Hokey, y con el club y escuela de Baloncesto Isaac Newton que lleva más de 20 años funcionando en el Centro ya que en él se creó e impulsó desde siempre. Partiendo de la idea y buen hacer de la profesora de educación Física de aquel

momento. Otras actividades diferenciadoras dentro de la dinámica del Centro son los viajes culturales, los intercambios, las salidas a actos diversos en inglés, el fomento de presencia de actividades de tipo científico con participación activa, etc.

Ejemplo de las muchas actividades que se llevan a cabo en un mes, puede ser esta información obtenida de su página web:

Tabla 5. Actividades y salidas del mes de Mayo

ACTIVIDADES Y SALIDAS DEL MES: MAYO

FECHA	ACTIVIDAD	CURSOS	HORAS
6- Mayo	Madrid CARLOS III	4º ESO A y Diver	9:20 - 13:15 h.
7 - Mayo		4º ESO Bilingüe	
7- Mayo	Scottish Music	4º ESO - 1º Bach	9:30 - 13:00 h.
8 - mayo	Madrid CARLOS III	4º ESO B	9:20 - 13:15 h.
8 - Mayo	Charla CERN	1º ESO	11:30 - 13:20 h.
19 - Mayo	Salida al Teatro: <i>“Una noche blanca con los clásicos”</i>	Bachillerato	9:00 - 12:30 h.
26 - Mayo	Visita al Jardín Botánico	1º Bachill. Biología/Geología	9:00 – 13:00 h.
29 - Mayo	Fiesta de GRADUACIÓN 2º Bachill.	2º Bachillerato	17:30 - ¿?? h.

Además se cuenta con una revista en donde cada año escriben todas aquellas personas de la Comunidad Educativa que lo deseen, siempre con la supervisión de un profesor responsable de llevar a buen puerto la salida del número anual.

También ha estado funcionando tradicionalmente una emisora interna para implicar a los alumnos en la vida del Centro. Se cuenta con el proyecto de sacar la emisora por Internet y aumentar su difusión. Al igual que en la revista, la emisora es una

suma de colaboraciones de miembros de la Comunidad Educativa.

2.5 FUNDAMENTACIÓN

El modelo planteado en investigaciones previas constata que la representación del liderazgo y su impacto en la mejora de las culturas en los Centros es el siguiente:

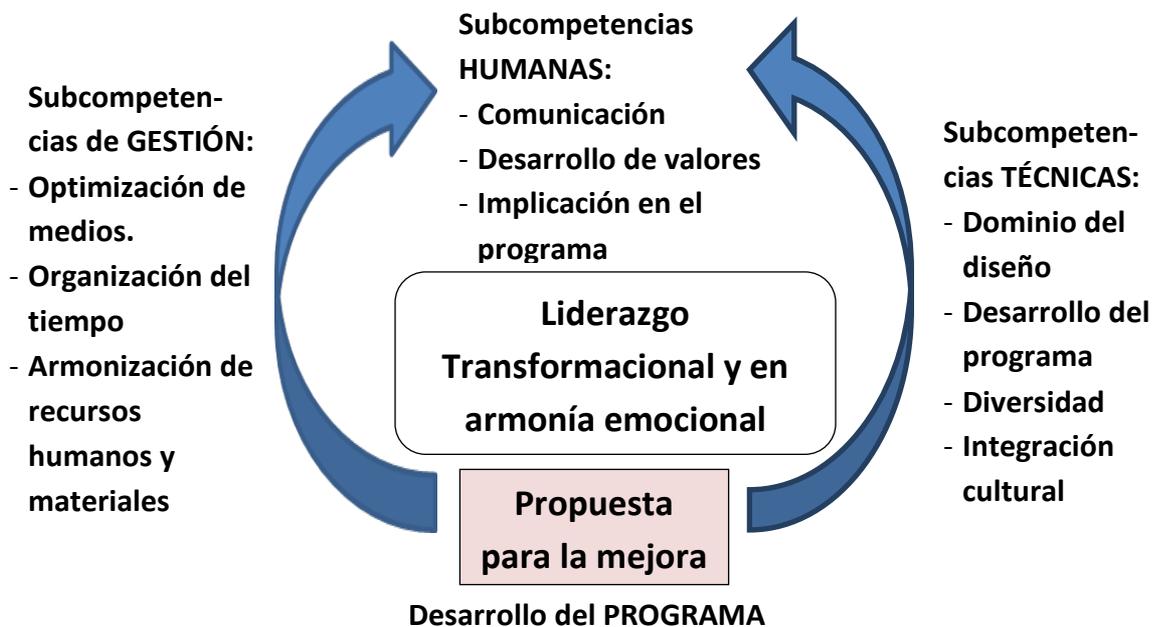


Fig. 5. Representación del liderazgo (GÓMEZ y MEDINA 2014)

En base a la figura anterior comenzaremos a hacernos preguntas entorno al líder de un Centro Educativo.

¿Cómo debe de ser un líder educativo, qué competencias debe de manejar, qué capacidad de adaptación debe de tener y qué armonía emocional debe de poseer?

El liderazgo es la cualidad esencial de los directivos, si desean diseñar y desarrollar programas para la mejora integral de sus instituciones, concretado en el avance del conjunto de competencias citadas, con especial énfasis en el desarrollo de programas de diversidad, bilingüismo, atención a la pluralidad cultural, etc, profundizando en el dominio de la humana, convertida en el eje de las más relevantes para todas las personas y singularmente para los directivos de los centros educativos.

Pittinsky (2009) subraya que el líder ha de propiciar la coordinación y consolidación de los grupos con los que interactúa, logrando mejorar la cultura y promover el máximo compromiso de todas las personas implicadas; se destaca el valor de la alofilia, que propicia actitudes favorables hacia todos los miembros del equipo. Por su parte, Morales (2012) considera que la función de los líderes ha de basarse en el fomento de la confianza mutua y en el desarrollo de las relaciones positivas entre todas las personas implicadas en el programa y en las instituciones educativas. El líder ha de estimular el potencial emocional y lograr un adecuado equilibrio entre el desempeño de las tareas que lleva a cabo y su base emocional, que le sirve de apoyo continuo ante posibles impactos no controlados del programa (Medina, 2013).

La complejidad del desarrollo de programas innovadores en los centros educativos requiere de los directivos la puesta en acción del “Liderazgo distribuido”; (Lorenzo, 2011), e implicarse en el programa como corresponsable y constructor del propio proyecto innovador.

La visión de distribución de funciones y tareas en el desarrollo de un programa requiere de la sintonía del directivo con todas y cada una de las personas que constituyen el grupo activo del programa y requiere una especial cercanía entre colaboradores con proyección en toda la comunidad formativa (Leitwood y Day, 2007; Bolivar, 2010; Domingo y Barrero, 2012; Day y Gu, 2012).

La relación entre el liderazgo educativo y el desempeño escolar (resultados escolares), en diversos contextos, ha sido objeto de numerosas aportaciones, entre ellas, Sammons, Gu y Day y Ko (2011), Horn y Marfán (2010), y Leithwood y Jantzi (2009), cuyas investigaciones evidencian que la preparación, implicación y colaboración entre los líderes escolares, los equipos de docentes y las comunidades marcan las potencialidades y la calidad de los resultados escolares alcanzados por los estudiantes y el impacto futuro en el desarrollo sostenible de los entornos escolares.

Cheng, Y. Cre (2011), propone tres paradigmas del liderazgo escolar, que orientan las acciones y la mejora de las Instituciones educativas, analizándolas desde las dimensiones más relevantes, sintetizadas en:

Tabla 6. Paradigmas del liderazgo escolar.

	Primer paradigma	Segundo paradigma	Tercer paradigma
Papel del líder	- Interno, centrado en el desarrollo interno para alcanzar las metas.	- Interactivo, interfase, centrado en la competición, en el mercado y en la satisfacción de los trabajadores.	-Futuro, centrado en facilitar múltiples desarrollos de los estudiantes, docentes y escuelas.
Conceptos relacionados con el liderazgo	- Instructivo - Curricular - Estructural - Humano - Micropolítico	- Estratégico - Contextual/Comunitario - Relaciones públicas	- Triple liderazgo. - Aprendizaje multinivel. - Desarrollo sostenible. - Cambios
Interés estratégico en el liderazgo	Esta visión del liderazgo depende de la idea de concebir la sociedad como una Organización estable, con gran auge en la sociedad 1970 y 1980.	Este paradigma se centra en la necesidad de la contabilidad y el rendimiento de cuentas y la tendencia a reformas Internacionales y de gran influencia mutua. La década de los 90 fue el periodo más característico.	Destaca el énfasis en la calidad de la educación,(se inicia en el 2000) (Especialmente en las escuelas de Hong Kong). Caracterizado por el principio de aprendizaje a lo largo de la vida y la sociedad de las grandes movilizaciones (globalización).

La práctica pertinente en la toma de decisiones por los directivos de las escuelas, singularmente en la modalidad del liderazgo distribuido y su fluidez colaborativa, son destacados por Horn y Marfán (2010) en el marco de Chile, coincidiendo con

Jantzi (2009), Leithwood y cols (2006) y Leithwood y, para quienes la visión de liderazgo se concreta en: generar una dirección orientada a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, rediseñar la organización, respetando la iniciativa del profesorado e implicar a toda la comunidad, con énfasis en el logro de la formación de los estudiantes.

Horn y Marfán (2010; 91) subrayan el impacto del liderazgo participativo orientado a estimular la iniciativa del profesorado, practicar la delegación de funciones y propiciar la accesibilidad de todas las personas hacia el líder institucional, concretadas estas características en el papel pedagógico que ha de caracterizarlo.

Las aportaciones de Gu y Day, Ko y Sammons (2011) concluyen que el liderazgo, especialmente el denominado dinámico, favorecedor de un clima positivo, motivador del aprendizaje y de la cultura, predice cambios favorables en la conducta y resultados de aprendizaje de los estudiantes. Se centran en los factores que intervienen en el modelo emergido del análisis del liderazgo distribuido y su relación con los componentes del modelo, señalando su cercanía o mayor peso en la cultura de colaboración del profesorado, seguido del Staff del liderazgo y la relación con los docentes que alcanzan mayor valor e inciden en el rendimiento de los estudiantes, la mejora de su conducta y los avances en los logros o expectativas

pretendidas, coincidiendo con los hallazgos de Silins y Mulford (2004).

¿Cómo se establece el desarrollo profesional de los directivos en competencias para impulsar programas de innovación?

El liderazgo pedagógico que han de asumir los responsables de la mejora de los centros educativos y de sus programas requiere de la competencia de gestión, que conlleva la claridad en la toma de decisiones y la coherencia, mediante las cuales adoptará las acciones más valiosas, que propicien la transformación de los centros y el desarrollo de proyectos de mejora (Coronel, Moreno y Padilla, 2002; Cuadrado, 2003; Hargreaves, 1998; Muñoz y Marfán, 2011).

El desarrollo de los programas de mejora aplicados en los centros depende de la capacidad de coordinación y del estilo de motivación del líder para que se ejecute el programa desde una cultura y clima de colaboración, en el que todas las personas se sientan miembros activos y creadores de sentido en la Comunidad Educativa. Esta tarea es la base de la gestión del liderazgo, consiguiendo el compromiso de otras organizaciones, emprendedores y administraciones que serán incorporadas como corresponsables de estas prácticas innovadoras (García, M., 2011; Medina y Gento, 1996; Gento, 2012; Grant y Ray, 2009).

La naturaleza de la educación y de las personas implicadas en ella, sitúa la competencia de carácter humano en un lugar prioritario y demanda de los directivos las claves de la visión rogeriana y golemiana , a saber, la complementariedad, entre la empatía y la inteligencia emocional, como bases de la tarea y del auténtico liderazgo (Medina, 2013), al convertir al directivo en un líder emocional equilibrado y éticamente abierto a incorporar lo más valioso al programa, con sensibilidad y mejora continua de las visiones, acciones y concepciones, que orientan las decisiones de los directivos en el diseño y desarrollo de los programas de innovación para transformar las comunidades educativas.

La naturaleza humanista del liderazgo se inserta en la globalidad de las acciones formativas y se erige en la principal competencia del directivo, dado que al vivirse e identificarse con los valores más pertinentes del programa de integración, se pone en práctica su verdadera transformación y el compromiso con la educación.

Alcanzar un liderazgo con aspectos humanos requiere descubrir a todas las personas del programa desde las características y papeles que asumen, consiguiendo que el profesorado actúe en esta dirección y que los estudiantes y familias vivan tal programa como un proyecto valioso y

transformador en el que se sientan implicados (Mulford, 2006; Martín, 2007 y 2010; Marqués, 2002; Muñoz y Marfán, 2011).

La síntesis de las competencias investigadas constituye el eje del modelo de desarrollo profesional de los líderes y coincide con las identificadas por Muñoz y Marfán, (2011), entre otros aspectos subrayan el estilo de gestión, confianza mutua y comunicación, retomados como componentes esenciales del liderazgo por Alvear (2012).

La competencia técnica del liderazgo se ha de integrar en el saber y en el hacer, aportando los valores y actitudes pertinentes a tal programa para alcanzar la mejora integral. La visión técnica afecta al dominio del diseño y del desarrollo del programa en las instituciones educativas, implicando a expertos que conozcan los elementos más representativos a aplicar, especialmente el significado y el impacto que para la educación de los estudiantes se espera del proyecto de mejora.

La competencia de carácter técnico requiere de un estudio profundo de la concepción que se tiene del contenido educativo del programa, la metodología y el plan de mejora continua. El conocimiento de estas cuestiones requiere del autoanálisis, valoración crítica y sentido del dominio de los medios TIC, espacios virtuales y recursos de futuro para el aprendizaje profesional del profesorado y de los estudiantes con un elevado

nivel de participación (Marqués, 2002) y (Huang y Waxman, 2009).

Aprender desde la práctica, en el nivel técnico adecuado, es la línea a seguir para estimular a los directivos en el diseño y ejecución de programas creativos, requeridos para la innovación de la cultura de las instituciones de educación secundaria (Stogdill, 1974; Louis, 2007; Muñoz y Marfán, 2011).

2.6 DESARROLLO DE PROGRAMAS

La puesta en práctica del programa es la más comprometida y pone a prueba la viabilidad y coherencia entre el diseño pretendido y su aplicación en las más complejas e inciertas circunstancias, dado que las limitaciones de recursos personales y materiales incide negativamente en la adaptación y transformación paulatina del programa.

En este caso se tratarán de forma práctica cómo se han aunado dos programas que a primera vista puedan parecer con cierta incompatibilidad, pero que a la larga se pueden desarrollar conjuntamente para los alumnos que así lo necesiten. Algunos de estos aspectos han sido tratados anteriormente.

A) Programa de integración de alumnos motóricos.

Dentro de este programa estarán aquellos que han sido diagnosticados y por lo tanto incluidos en este grupo por sus características físicas sin discriminar por sus características intelectuales.

Todos estos alumnos reciben unos apoyos por su programa, que les llevan a integrarse mejor en el grupo. En primer lugar tienen adaptaciones de espacios para lograr una accesibilidad al edificio, al aula y a los lugares singulares de uso cotidiano en sus aprendizajes como puedan ser las aulas de informática, laboratorios, talleres, etc. Fundamentalmente tienen adaptaciones de medios (uso de ordenador, sintetizador de voz, materiales escritos, agrupación de contenidos, etc) y de tiempos de realización de todo tipo de tareas, prácticas, de aprendizaje, evaluativas, etc.

B) Programa de Bilingüismo.

Dentro de este programa que se denomina sección lingüística, están aquellos alumnos que han pasado una prueba de competencias lingüísticas en inglés demostrando un nivel B1 en dicha lengua.

Todos estos alumnos reciben unos apoyos por su programa que les lleva a cursar diversas áreas del curriculum en inglés, como son las Ciencias Sociales y las Ciencias Naturales.

Opcionalmente por el centro, se cursa también una o varias asignaturas más en inglés entre las que se encuentran la Educación Física, la Educación Plástica y la Tecnología, también se desarrolla la asignatura de Inglés denominada “Inglés avanzado” en un horario ampliado a cinco sesiones por semana.

Los alumnos del centro que no entran en sección lingüística, desarrollan sus estudios en el programa del centro bilingüe y se beneficiarán de cursar el inglés de su nivel de estudios con dos horas de ampliación horaria. Podrán dar alguna materia en inglés siempre que no sea Lengua Castellana, Matemáticas, CC. Sociales, CC. Naturales y la optativa (Francés, Recuperación de Lengua/Matemáticas), el resto de las materias se podrán cursar en inglés, una o varias.

CAPITULO III

**DISEÑO Y METODOLOGÍA DE LA
INVESTIGACIÓN**

3.1 INTRODUCCIÓN

Al comenzar con el trabajo de campo quiero dejar patente la alta complejidad de este estudio, por los grandes obstáculos con que nos encontramos al tratar de llegar a las personas para recibir sus opiniones, lo mucho que cuesta conseguir que las personas interesadas nos rellenen una encuesta.

Hoy en día con Internet podemos mandar encuestas a muchas más personas pero es un porcentaje muy pequeño el que responde y tenemos que seguir con complementar la búsqueda de respuestas con el método tradicional de encuestas en mano y volver a recogerlas.

A todo lo anterior se une los cuestionarios incompletos o mal contestados, muy especialmente en mi caso con las preguntas abiertas. Este tipo de dificultades hizo que cambiara la utilidad de las preguntas abiertas.

3.2 OBJETIVO

El objetivo general ha sido descubrir el perfil, en competencias, del futuro Director de Instituto de Educación Secundaria, para que sea motor del cambio, generador de proyectos de mejora y potenciador de innovaciones pedagógicas para incorporarlas en el aprendizaje de sus estudiantes con equidad y valores sociales.

Este objetivo se ha concretado en las siguientes especificidades:

1. Diseñar un mapa de competencias para lograr el liderazgo en los Centros de Educación Secundaria.
2. Descubrir las valoraciones dadas por los directivos de centros educativos, los componentes de sus equipos y jefes de departamento a las competencias de Gestión, Humana y Técnica.
3. Identificar la pertinencia del dominio de las competencias de Gestión, Humana y Técnica en relación con la experiencia de los docentes y su puesta en práctica de programas de mejora en Centros de Educación Secundaria.
4. Explorar la incidencia del dominio de las competencias seleccionadas en la construcción de la cultura y estilo de trabajo en el centro educativo.

3.3 METODOLOGÍA.

El sistema metodológico aplicado es la integración de métodos, combinando el método cuantitativo centrado en un enfoque descriptivo-exploratorio, mediante el diseño de un cuestionario “ad hoc” (Buendía, 1999), que ha valorado el conjunto de competencias necesarias para diseñar y desarrollar un programa de mejora en centros de secundaria, con el cualitativo (grupos de investigación ya descritos).

El cuestionario ha servido de base de inspiración para generar las preguntas empleadas en el grupo de discusión

(Frohman, Sashkin y Kavanagh, 1989) y se han añadido preguntas abiertas para identificar y aplicar adecuadamente un programa de mejora de la diversidad de los estudiantes (Medina y Castillo, 2003; Tashakkori y Teddlie, 2003, Day y Cols, 2008; Hamilton y Corbett-Whitter, 2013).

El diseño del cuestionario ha seguido un proceso pertinente con las exigencias de validez de contenido y fiabilidad, completando la modalidad de preguntas cerradas, siguiendo la técnica de Likert y la escala de 1 (menor) y 6 (mayor) (Sammons y col, 2011) con las preguntas abiertas que permiten expresarse más libremente al encuestado y sirven de base para relanzar los grupos de discusión en otra fase.

La validez de contenido del cuestionario, se ha llevado a cabo mediante jueces expertos, quienes han valorado la claridad, pertinencia, coherencia y adecuación de cada cuestión al objeto de estudio; seleccionando las que cumplían los criterios, en su mayor estimación.

La fiabilidad se ha obtenido mediante el **alfa de Cronbach**, aplicada a la globalidad del cuestionario y a cada una de las competencias valoradas obteniendo unos valores de 0,885742151665615 que redondeando a la milésima queda en

0,886, para α de Cronbach global² y 0,857 para la competencia de Gestión, 0,960 para la α de Cronbach de carácter humano y 0,886 en las competencia técnica.

El método cualitativo se ha aplicado siguiendo el estudio de caso (Hamilton y Corbett-Whitter, 2013), tomando las dimensiones del cuestionario, como base para la discusión de los grupos y procediendo al análisis mediante el sistema de triangulación entre varios jueces³, construyendo categorías y seleccionando las frases y términos más coherentes con la pertinencia de las competencias para la formación de los directivos y la toma de decisiones.

3.4. Contexto y descripción de participantes

La investigación se ha realizado en el contexto de la Comunidad de Madrid, tomando como núcleo un Centro de Educación Secundaria, convertido en escenario de desarrollo de Programas innovadores, en el que se aplica la metodología de estudio de caso, mediante grupo de discusión y la reflexión y análisis de la práctica profesional desde la función directiva.

²El estadístico Alpha de Cronbach mide la fiabilidad de una escala. Para que la escala sea fiable los ítems que la componen deben correlacionar entre sí. Adquiere valores de 0 a 1, donde 1 significa máxima fiabilidad. Se suele fijar como límite el 0,700.

³ Se define la triangulación como la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación en el estudio de un fenómeno singular.

El Centro innovador, durante el curso 2014-15, forma a 408 estudiantes de los cuales, 25 tienen una movilidad reducida, con la asistencia y colaboración de más de 50 personas entre docentes y técnicos especialistas de apoyo educativo-asistencial, con gran implicación de las familias y la comunidad educativa cercana.

Los párrafos anteriores hacen referencia a la investigación que sirve de base para diseñar los cuestionarios y preguntas para los trabajos cuantitativos y cualitativos.

Los expertos encuestados: directivos de Centros de Educación Secundaria, Jefes de Estudios, Secretarios, Jefes de Estudios Adjuntos o Coordinadores Bilingües y Jefes de Departamentos Didácticos, han aportado su punto de vista sobre el conjunto de cuestiones planteadas.

Se han aplicado a varios grupos de discusión, en dos de ellos han participado los equipos directivos casi por completo y algunos jefes de departamento, en otro sólo estuvo la secretaria del Centro y los demás eran jefes de departamentos. En los todos los grupos había profesores responsables de Programas de Innovación y de proyectos con implicación de grupos de alumnos más o menos numerosos.

El estudio se ha realizado sobre una muestra de 242 encuestas, realizadas a otras tantas personas que reunían la condición de estar en el entorno del liderazgo, ya sea por ser directores, formar parte de equipos directivos (Jefes de Estudios, Secretarios, Jefes de Estudios Adjuntos o Coordinadores bilingües), o por ser Jefes de Departamentos.

Además dentro de estas personas se pudo reunir tres grupos para generar unos grupos de discusión centrándonos en cinco preguntas para cada competencia (ver Anexo III) y opinando sobre ella, se grabaron los encuentros y del resultado de todo lo expresado en ellas se entresacaron las ideas que expresaban los componentes de cada grupo sobre los temas preguntados, esto se fue trabajando en las diversas relaciones para obtener de forma gráfica todo lo expresado. De las cuestiones preguntadas se obtuvieron los NETWORK de diferentes formas que en el estudio cualitativo se presentan.

3.5. ESTUDIO CUALITATIVO

3.5.1. ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN

El proceso de análisis de los grupos de discusión y las entrevistas se realizó con ayuda del programa informático Atlas ti 6.2. Se llevó a cabo el proceso de segmentación de los documentos con el fin de crear unidades de significado que

fueron categorizadas, dando lugar a la creación de códigos (ver Anexo IV) que engloban conceptos o ideas claves; a cada uno de estos códigos se anexaron citas (quotations) que amplían o explican el concepto o la idea clave.

A medida que se avanzó en el análisis muchas de las citas se convirtieron en otros códigos, con sus respectivas citas, dada la importancia de lo expresado por los participantes en los grupos de discusión.

Finalmente se constituyeron familias de código, estableciendo las relaciones conceptuales entre ellos, lo que permitió sintetizar la información y el análisis realizado en redes y representaciones gráficas.

Debido al elevado número de citas, éstas no aparecen representadas gráficamente en su totalidad ya que visualmente podrían impedir una correcta comprensión de la red-mapa conceptual. La totalidad de las citas y códigos puede verse en el anexo IV.

El método empleado en esta parte de la investigación es el exploratorio-descriptivo.

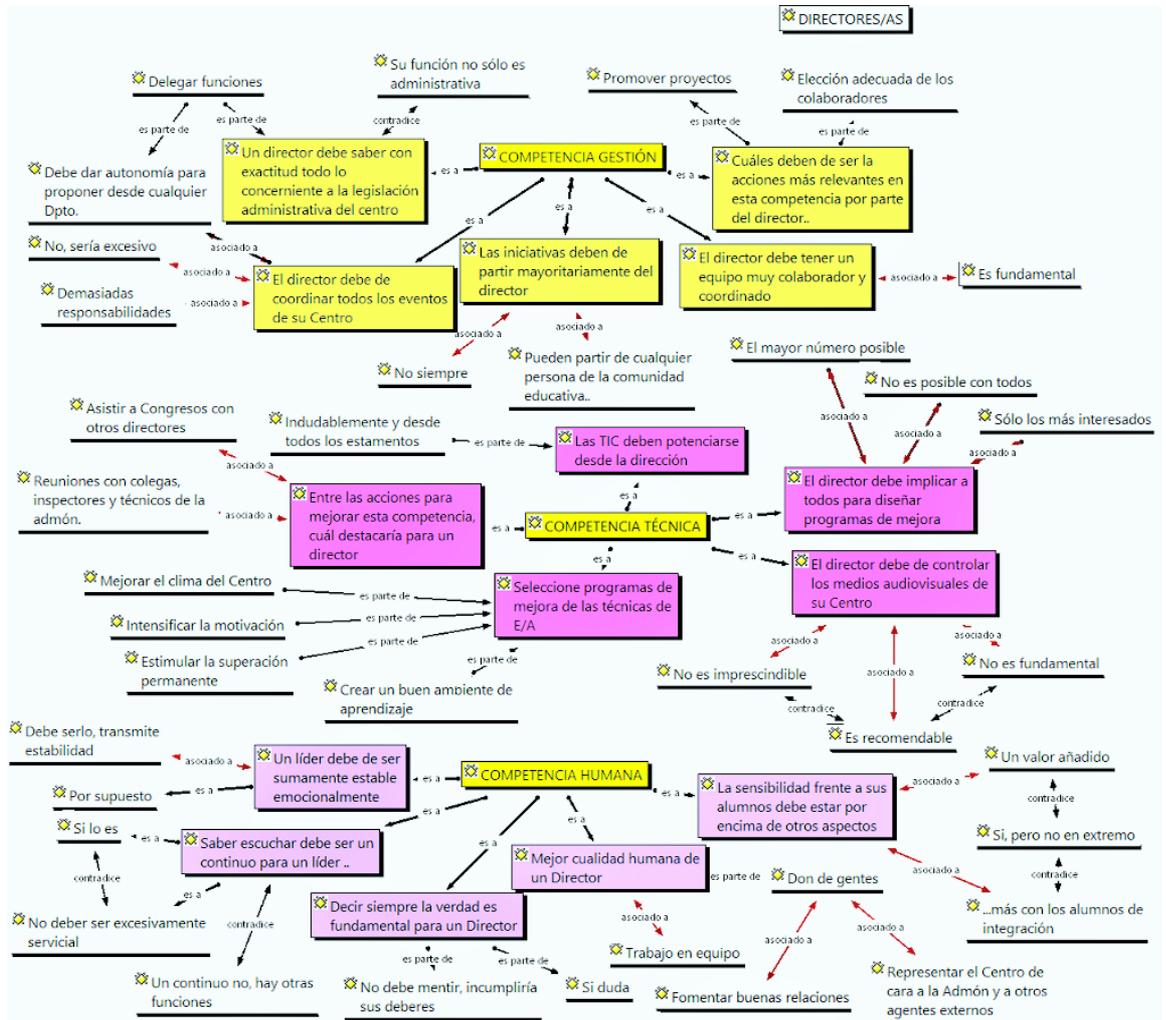
Una investigación es una exploración, esto es, un intento de comprender y conocer mejor estos hechos.

Con este método pretendo explorar la opinión de aquellas personas que están próximos a los líderes y con posibilidades de llegar a ser líderes ellos mismos, para elaborar un modelo a futuro del líder necesario como dirigente de nuestros centros educativos, con las características óptimas para pilotar proyectos y programas tendentes a la mejora.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir ir a postulados verificables (Dankhe,1986).

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”



Mapa de unidades de significado 1.- Competencias de los Directores

A través de este mapa obtenido como el resto con el programa Atlan ti observamos las siguientes relaciones:

En la competencia de Gestión:

- ❖ “Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro”

A esta afirmación se comenta de forma diversa e incluso hay contradicciones de unos respecto a otros, está en

relación con la delegación de funciones, la multiplicidad de funciones con importancias diversas.

❖ “El director debe coordinar todos los eventos de su Centro”

Esta afirmación y la anterior se ven asociadas mediante la autonomía de gestión. Se ve como excesivo y superfluo en muchos casos. Se vuelve a la delegación de funciones.

❖ “Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director”

Se comenta que sería excesivo y que debe de escuchar a otras personas de la comunidad escolar.

❖ “El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado”

Esta afirmación recibe respuesta unánime afirmativa.

❖ “Cuales deben de ser las acciones más relevantes en esta competencia (gestión) por parte del director”

Las respuestas van en el sentido de Promover proyectos, elegir adecuadamente los colaboradores.

En la competencia técnica:

❖ “Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director”

Se asocia esta afirmación con varias acciones como asistir a Congresos de directores, reunirse con colegas, inspectores y técnicos educativos y en general tratar de formarse lo mejor posible y conocer acciones en otros lugares y con otras administraciones nacionales y extranjeras.

❖ “Las TIC deben potenciarse desde la dirección”

Todos coinciden que así debe ser y no sólo por sus inmediatos jefes, sino por todos los estamentos.

❖ “Seleccione programas de mejora de las técnicas de enseñanza aprendizaje”

Opinan que se deben realizar acciones en el sentido de mejorar el clima del Centro, mejorar la motivación, estimular la superación permanente y mejorar el ambiente de aprendizaje.

❖ “El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora”

Hay tres respuestas complementarias y se resumen en el mayor número posible.

❖ “El director debe de controlar los medios audiovisuales de su centro”

Hay respuestas diversas e incluso contradictorias, no es fundamental pero si recomendable.

En la competencia de carácter humano:

❖ “Mejor cualidad humana de un director”

Trabajo en equipo, esto está en relación con la tendencia a la dirección compartida por parte del equipo directivo.

❖ “Saber escuchar debe ser un continuo para un líder”

Se podría decir que si hasta cierto punto, ya que hay contestaciones un tanto contradictorias.

- ❖ “Decir siempre la verdad es fundamental para un director”

Si, cumpliendo con su obligación.

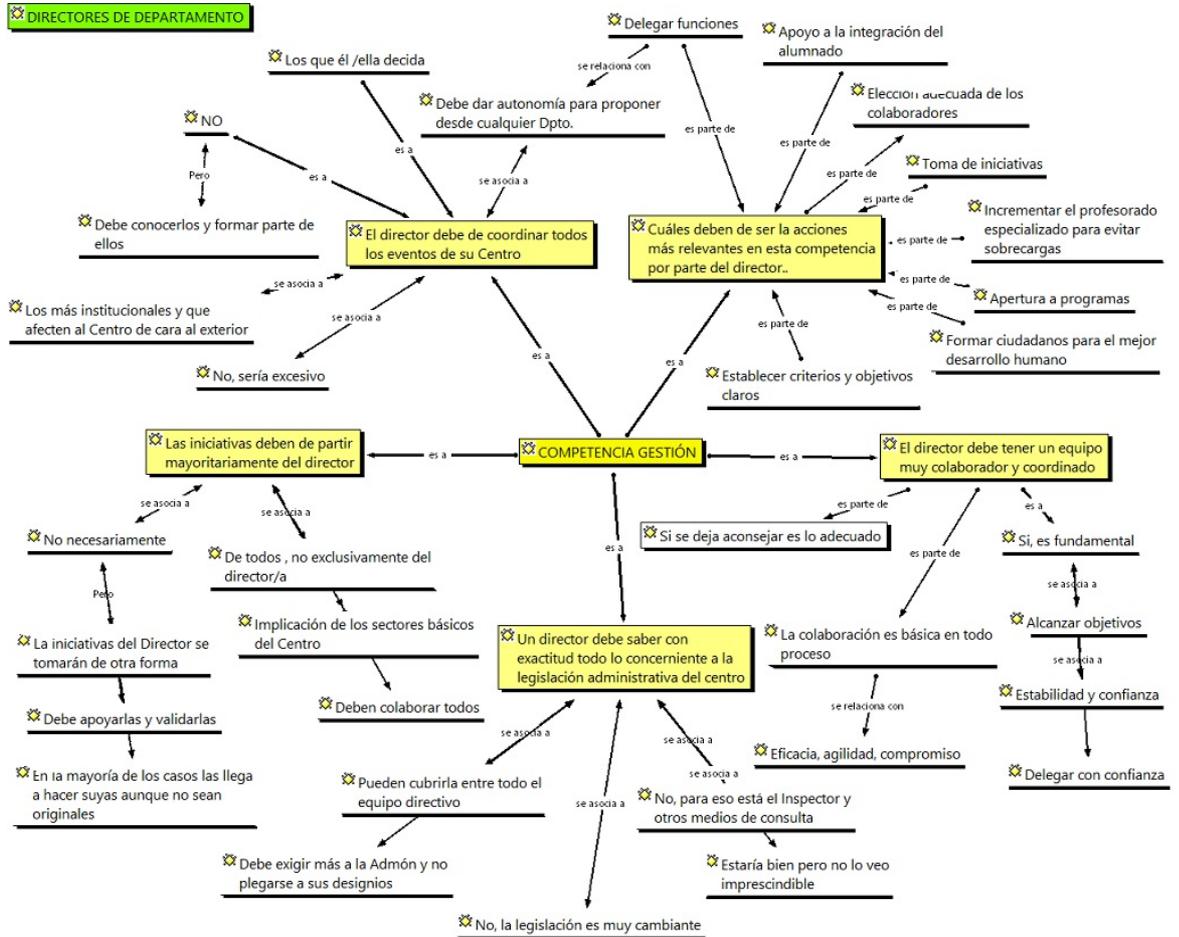
- ❖ “La sensibilidad frente a sus alumnos debe de estar por encima de otros aspectos”

Sí, pero no tiene porque estar por encima de otros aspectos.

- ❖ “Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente”

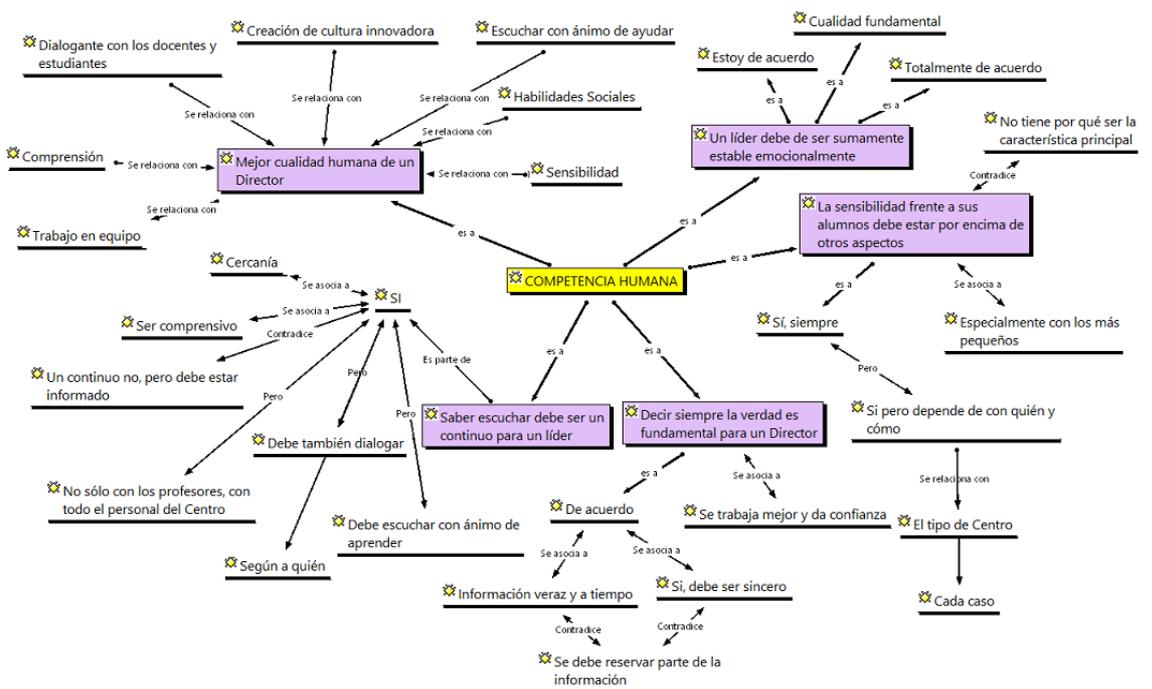
La respuesta es sumamente unánime.

Jefes de Estudios.- su opinión es relevante respecto de las competencias que debe poseer el nuevo director, ya que en ocasiones son ellos los que deben sustituir a los Directores y suelen sucederlos en centros continuistas.



Mapa de unidades de significado 2.- Competencias de Gestión director según los Jefes de Estudios.

“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”

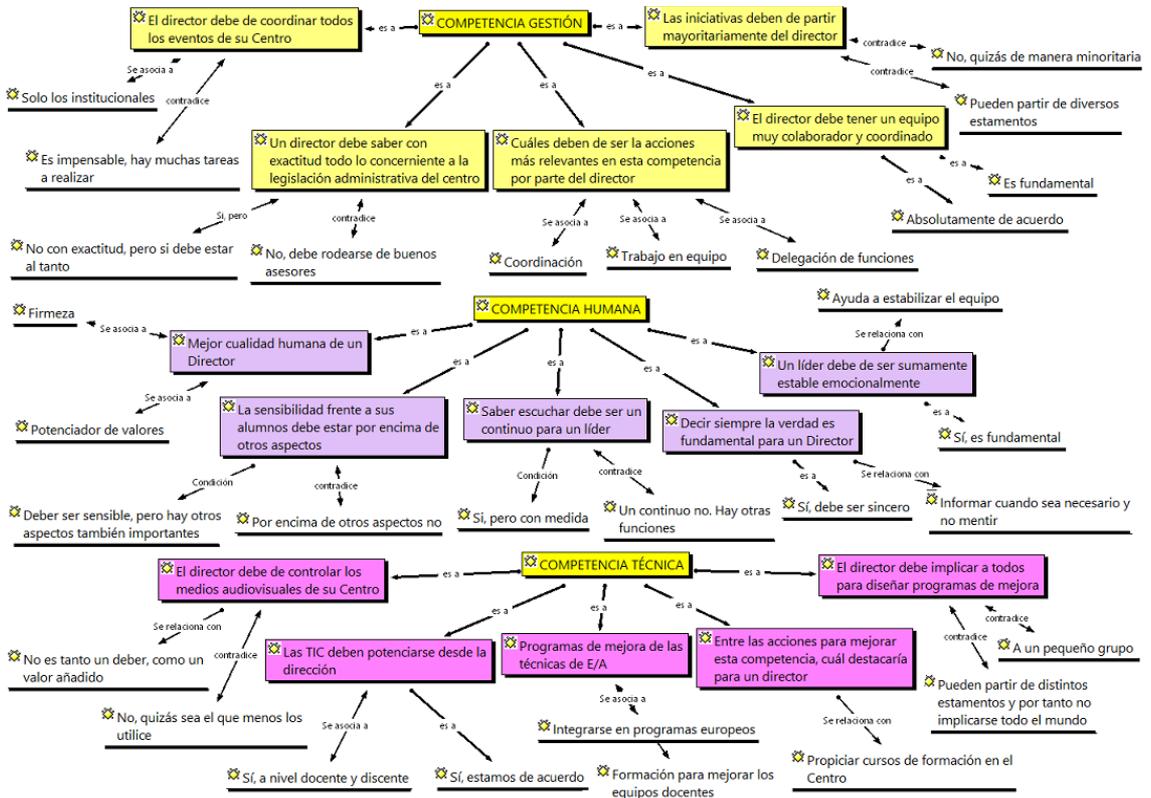


Mapa de unidades de significado 3.- Características de la competencia Humana del Director

En este mapa se observa respecto de la competencia humana que los grupos de discusión valoran mucho la característica del líder respecto a “saber escuchar”, sin embargo hay gran división de opiniones respecto a “cual debe de ser la

Los resultados van parejos en los Jefes de Estudios de los grupos de discusión respecto a los medios TIC, su potenciación y dominio por parte del director, no es fundamental lo segundo y con reservas respecto a lo primero. En relación a las otras tres preguntas las respuestas no son unánimes, lo que me lleva a pensar que cada uno lo verbaliza según su historia anterior más que mirando al futuro.

Jefes de Departamento.- su opinión respecto de las competencias es importante, ya que son los colaboradores más cercanos a los profesores en general y llevan la opinión más cercana a la aplicación didáctica.



Mapa de unidades de significado 5.- Interrelación de las tres competencias y sus características.

3.6. ESTUDIO CUANTITATIVO

Primero veremos las características de la muestra y los factores a variar, aplicándoles las primeras funciones estadísticas para hacernos una idea de los valores más significativos.

3.6.1. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Tabla 7.- Características de la muestra respecto a su cargo-trabajo.

¿Cuál es su cargo en el instituto?					
		Frecuen- cia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Director	11	5,1	5,1	5,1
	J. Est.	13	6,0	6,0	11,2
	J. Est. Adj.	18	8,4	8,4	19,5
	Jef. Dep.	161	74,9	74,9	94,4
	Secretario/a	12	5,6	5,6	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

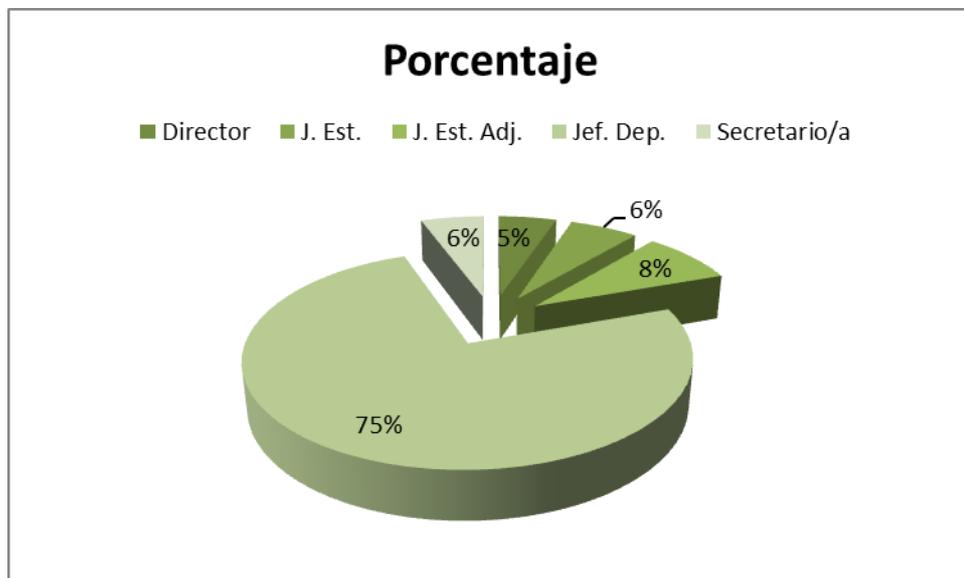


Gráfico 1. Cargo en porcentaje.

Tabla 8. Genero de los encuestados.

¿Cuál es su género?					
		Frecuencia	Porcenta- je	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	59	27,4	27,4	27,4
	Mujer	156	72,6	72,6	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

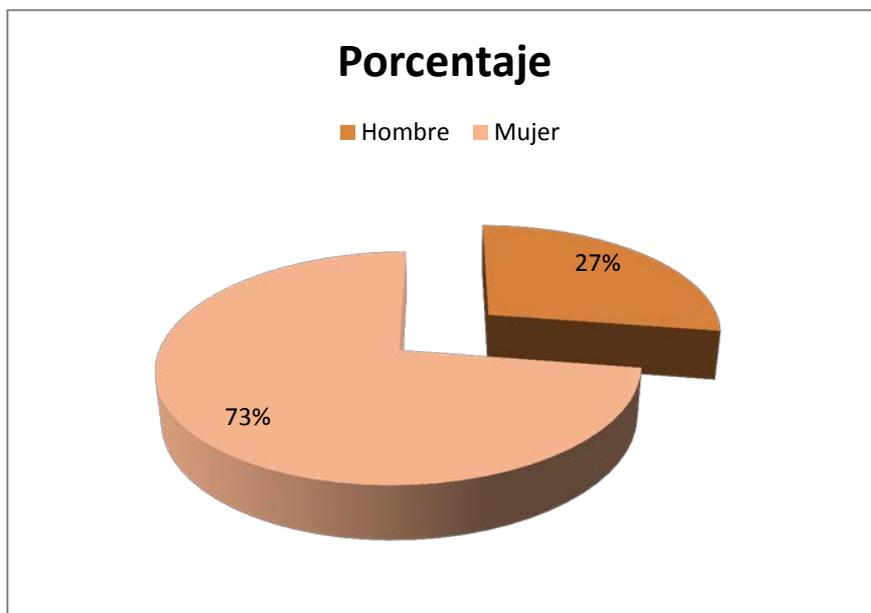


Gráfico 2. Porcentaje de género.

Tabla 9. Experiencia docente.

¿Cuántos años de experiencia docente posee?

		Frecu- en- cia	Porcen- taje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 0 a 5 años	12	5,6	5,6	5,6
	De 6 a 10 años	29	13,5	13,5	19,1
	De 11 a 15 años	48	22,3	22,3	41,4
	De 15 a 20 años	74	34,4	34,4	75,8
	Más de 21 años	52	24,2	24,2	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

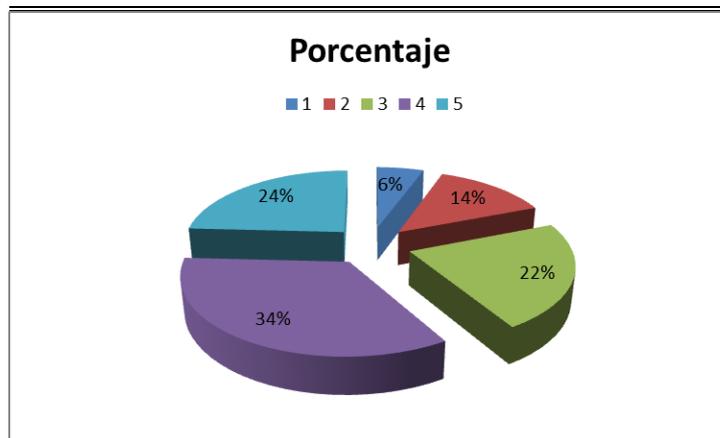


Gráfico 3. Experiencia docente.

Tabla 10. Modalidad de integración en el Centro

		Modalidad de integración de su Centro			
		Frecuen- cia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	General	182	84,7	84,7	84,7
	Motórico	33	15,3	15,3	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

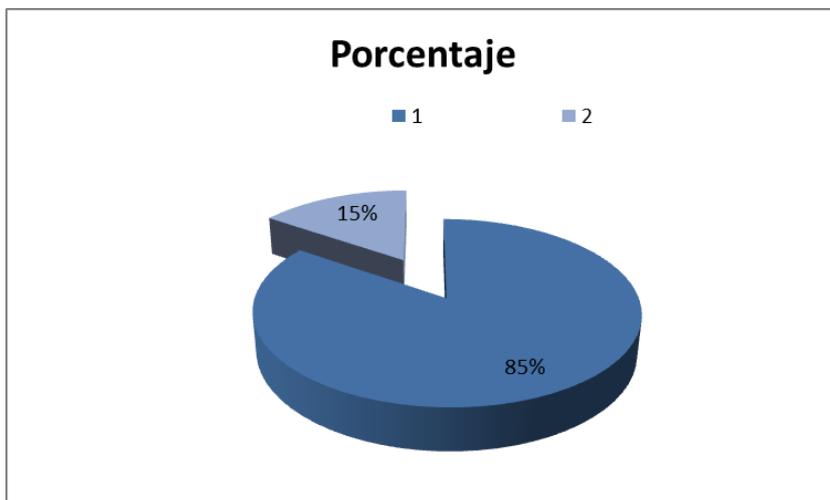


Gráfico 4. Modalidad de integración de los Centros

Tabla 11. Proyectos Institucionales.

Proyectos Institucionales que se llevan a cabo en su Centro		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Proyecto propio	101	47,0	47,0	47,0
	Tecnológico	37	17,2	17,2	64,2
	Bilingüismo	38	17,7	17,7	81,9
	Musical	17	7,9	7,9	89,8
	Deportivo	22	10,2	10,2	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

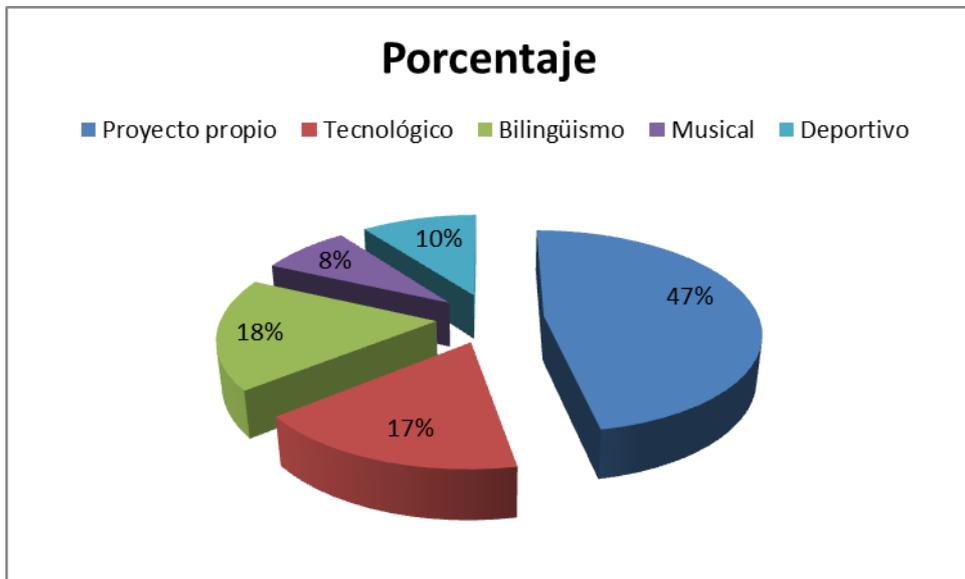


Gráfico 5. Porcentaje de proyectos institucionales

¿Tiene formación en enseñanza por competencias?

		Frecuen cia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	1,9	1,9	1,9
	Sí	211	98,1	98,1	100,0
	Total	215	100,0	100,0	

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran todos los resultados de las encuestas realizadas a 212 docentes distribuidos como anteriormente se ha explicado, los enunciados de cada pregunta se encuentran en las encuestas en el anexo II. Realizando 15 preguntas relacionadas con cada una de las tres competencias estudiadas a lo largo de esta investigación.

Los resultados y los estadísticos trabajados en cada etapa se muestran a continuación.

Tabla 12.- Estadísticos de las tres competencias. COMPETENCIAS

4	Estadísticos		N	
	Media	Desv. típ.	Válidos	Perdidos
1.1	4,13	1,292	215	0
1.2	5,29	,903	215	0
1.3	4,47	1,045	215	0
1.4	4,45	,689	214	1
1.5	4,00	1,246	215	0
1.6	4,31	,976	215	0
1.7	4,52	,880	215	0
1.8	4,03	1,228	215	0
1.9	3,88	1,455	215	0
1.10	4,23	1,392	215	0
1.11	3,36	1,259	215	0
1.12	4,05	1,428	215	0
1.13	4,04	1,337	215	0
1.14	4,31	1,156	215	0
1.15	4,15	1,354	213	2
	Media			
2.1	4,88	1,097	208	7
2.2	4,68	1,015	213	2
2.3	4,53	1,203	213	2

⁴ Ver anexo II-A y II-B con las preguntas de cada competencia.

**“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos,
abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”**

2.4	4,60	1,591	214	1
2.5	4,47	1,181	214	1
2.6	5,08	,994	214	1
2.7	4,46	1,518	214	1
2.8	4,71	1,271	214	1
2.9	5,17	1,106	214	1
2.10	4,53	1,730	214	1
2.11	4,58	1,604	214	1
2.12	4,14	1,704	214	1
2.13	4,51	1,306	214	1
2.14	4,57	1,131	214	1
2.15	4,75	1,163	214	1
Media				
3.1	5,00	1,193	214	1
3.2	3,86	1,696	214	1
3.3	4,07	1,153	214	1
3.4	5,18	1,069	214	1
3.5	5,04	1,377	214	1
3.6	4,54	1,555	214	1
3.7	4,62	1,323	214	1
3.8	4,22	1,242	214	1
3.9	4,13	1,073	215	0
3.10	3,41	1,431	215	0
3.11	4,33	1,192	215	0
3.12	5,42	,796	212	3
3.13	3,49	1,584	211	4
3.14	5,47	,966	212	3
3.15 ⁵	3,98	1,328	212	3

⁵ Ver anexo II-A y II-B con las preguntas de cada competencia.

“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”

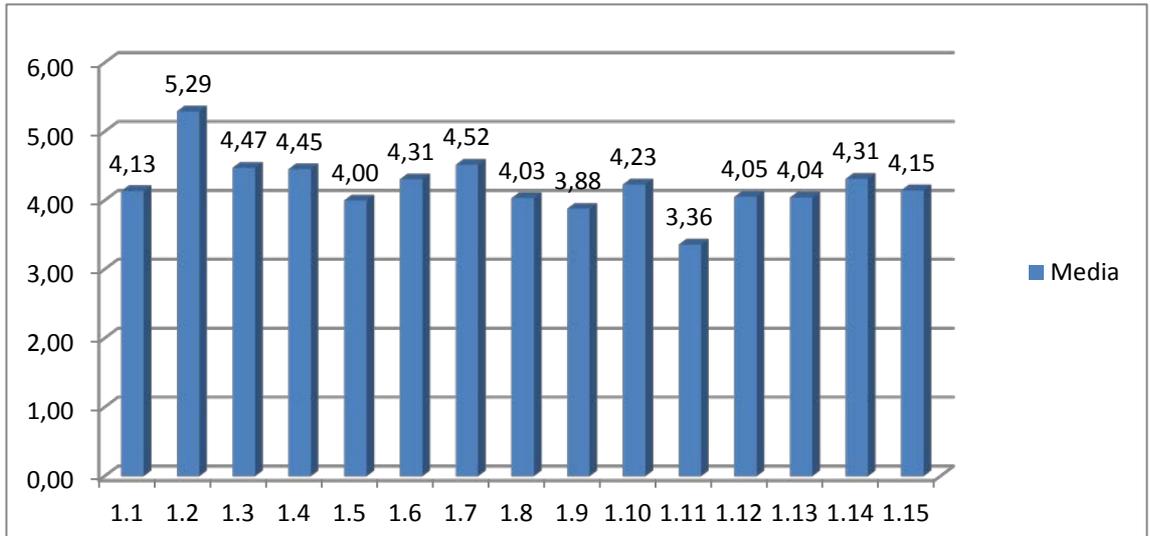


Gráfico 6.- Valores medios en competencias de gestión

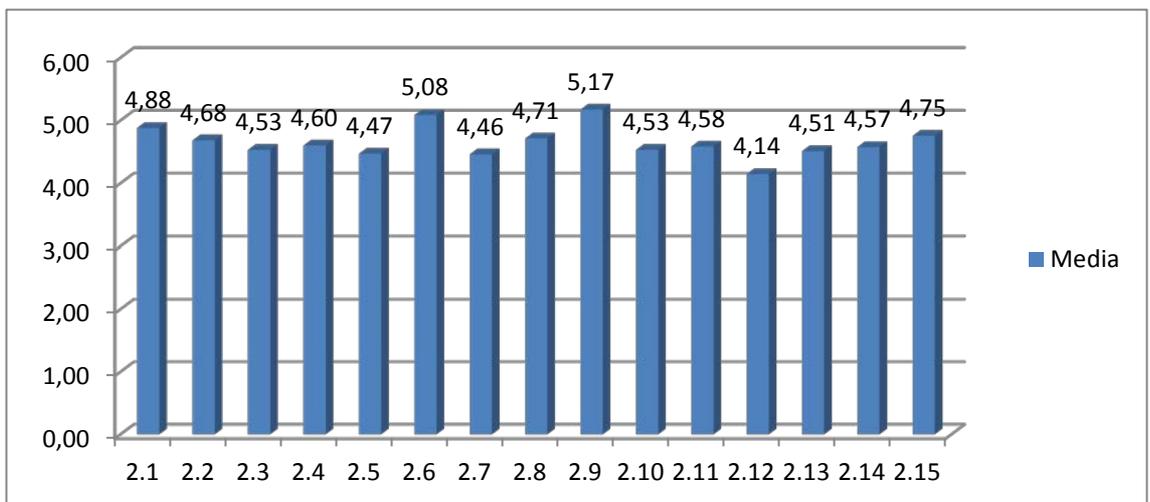


Gráfico 7.- Valores medios en competencias de carácter humano.

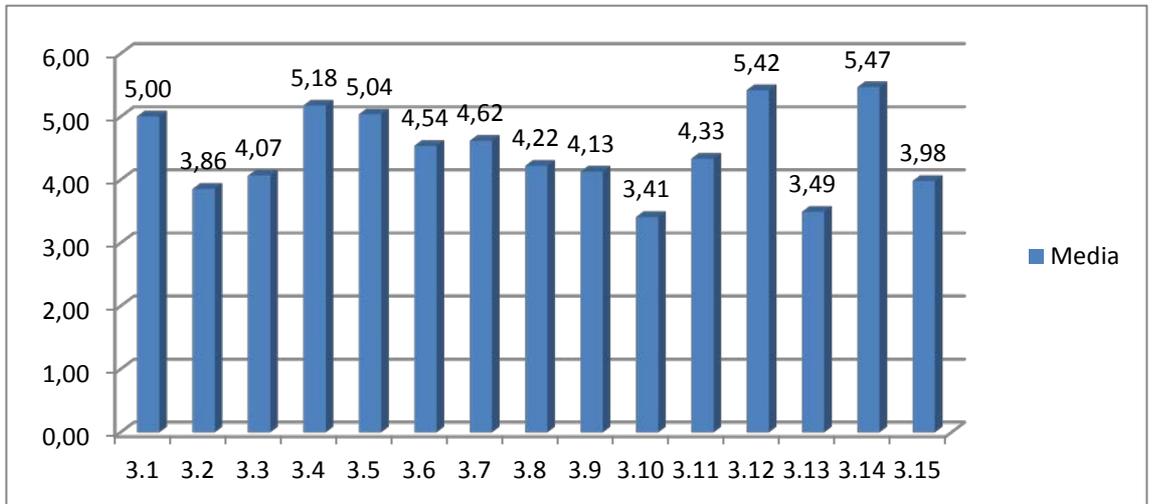


Gráfico 8.- Valores medios en competencias técnicas

Tabla 13. Sumatorio de escalas de competencias.

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínim o	Máxim o	Media	Desv. típ.
Competencias_de_gesti on	215	33,00	89,00	63,1721	10,376 70
Competencias_de_carac ter humano	214	19,00	90,00	69,5000	15,901 91
Competencias_tecnicas	215	20,00	90,00	66,3070	12,406 61
N válido (según lista)	214				

La escala con mayor valoración (media más alta) es la de competencias de carácter humano. Sin embargo, para comprobar si esta diferencia es significativa es preciso realizar pruebas adicionales (t de Student y ANOVA).

t de Student

COMPARACIONES DE MEDIAS - 2 MUESTRAS INDEPENDIENTES

Se realiza una comparación de medias mediante la prueba t de Student-Fisher para muestras independientes. Esta prueba permite determinar si existen diferencias significativas entre las medias de dos grupos. Se trata de dos muestras independientes (que pertenecen a dos poblaciones excluyentes: hombres/mujeres, responde sí/responden no, etc.).

Las hipótesis sometidas a contrastación son:

H0 (hipótesis nula): media grupo 1 = media grupo 2. Se aprueba si $p > 0,05$. El estadístico t es bajo.

H1 (hipótesis de investigación o alternativa): media grupo 1 \neq media grupo 2. Se aprueba si $p \leq 0,05$. El estadístico t es alto.

La prueba t de Student-Fisher parte del supuesto de que existe homogeneidad de varianzas de los grupos comparados. Se aplica la prueba de Levene para determinar si se cumple este supuesto. Si el resultado de la prueba de Levene (F) tiene una $p > 0,05$ se concluye que hay homogeneidad de varianzas (también llamado homocedasticidad). Si $p \leq 0,05$ se concluye que las varianzas son desiguales y, por tanto, se deben ocupar los datos correspondientes a la prueba t de la segunda línea: no se han asumido varianzas iguales.

“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”

Tabla 14. Genero

Estadísticos de grupo					
¿Cuál es su género?	N		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Competencias de_gestion	Hombre	59	65,5593	8,86152	1,15367
	Mujer	156	62,2692	10,78371	,86339
Competencias_de carácter humano	Hombre	58	73,0345	13,10948	1,72136
	Mujer	156	68,1859	16,66977	1,33465
Competencias_tecnicas	Hombre	59	69,9322	8,69971	1,13261
	Mujer	156	64,9359	13,31537	1,06608

Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias				95% Intervalo de confianza para la diferencia		
		F	Sig.	t	gl.	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	Inferior	Superior
Competencias_de_gestion	Se han asumido varianzas iguales	2,202	,139	2,091	213	,038	3,29009	1,57361	,18826	6,39192
	No se han asumido varianzas iguales			2,283	126,334	,024	3,29009	1,44097	,43853	6,14166
Competencias_de_caracter_humano	Se han asumido varianzas iguales	2,915	,089	1,996	212	,047	4,84859	2,42861	,06127	9,63590
	No se han asumido varianzas iguales			2,226	128,989	,028	4,84859	2,17816	,53905	9,15813
Competencias_tecnicas	Se han asumido varianzas iguales	17,715	,000	2,672	213	,008	4,99631	1,86956	1,31110	8,68152
	No se han asumido varianzas iguales			3,212	159,463	,002	4,99631	1,55542	1,92443	8,06818

Tabla 15. Prueba de muestras independientes.

Se comprueba el supuesto de homogeneidad de varianzas (homocedasticidad) mediante la prueba de Levene. Los resultados indican que las varianzas de hombres y mujeres son

homogéneas en el caso de las competencias de gestión ($F= 2,202$; $p>0,05$) y en las competencias de carácter humano ($F=2,915$; $p>0,05$). No se comprueba que las varianzas de hombres y mujeres sean similares en la valoración de las competencias técnicas ($p<0,05$), por tanto se debe asumir varianzas desiguales.

Se encuentran diferencias significativas en las valoraciones hechas por hombres y mujeres.

Competencias de gestión: Los hombres son los que valoran en mayor medida las competencias de gestión. La diferencia entre hombres y mujeres es de 3,29009 puntos, en favor de los hombres. Esta diferencia es significativa para $p<0,05$ ($t=2,091$; $p=0,038$).

Competencias de carácter humano: Los hombres valoran más las competencias de carácter humano que las mujeres (su puntuación media es significativamente más alta). La diferencia es de 4,84859 puntos, en favor de los hombres. Esta diferencia es significativa para $p<0,05$ ($t=1,996$; $p=0,047$).

Competencias técnicas: Los hombres valoran más las competencias de técnicas que las mujeres (su puntuación media es significativamente más alta). La diferencia es de 4,99631 puntos, en favor de los hombres. Esta diferencia es significativa para $p<0,01$ ($t=3,212$; $p=0,002$).

“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”

Tabla 16. Modalidad de integración de su Centro.

Estadísticos de grupo					
Modalidad de integración de su Centro		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Competencias_de_gestion	General	182	63,2198	10,61928	,78715
	Motórico	33	62,9091	9,06354	1,57776
Competencias_de_caracter_humano	General	181	69,1602	16,36262	1,21622
	Motórico	33	71,3636	13,15014	2,28915
Competencias_tecnicas	General	182	65,9176	12,44075	,92217
	Motórico	33	68,4545	12,17860	2,12002

Tabla 17. Prueba de muestras independientes.

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas				Prueba T para la igualdad de medias				
		F	Sig.	t	gl.	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Competencias_de_gestion	Se han asumido varianzas iguales	.804	.371	.158	213	.875	.31069	1,96778	-3,56814	4,18951
	No se han asumido varianzas iguales			.176	49,372	.861	.31069	1,76322	-3,23195	3,85333
Competencias_de_caracter_humano	Se han asumido varianzas iguales	2,170	.142	-.731	212	.465	-2,20342	3,01325	-8,14318	3,73635
	No se han asumido varianzas iguales			-.850	51,881	.399	-2,20342	2,69218	-7,40529	2,99845
Competencias_tecnicas	Se han asumido varianzas iguales	3,351	.069	-1,081	213	.281	-2,53696	2,34643	-7,16217	2,08824
	No se han asumido varianzas iguales			-1,097	44,970	.278	-2,53696	2,31190	-7,19346	2,11953

Los resultados de las pruebas de Levene para la homogeneidad de varianzas del modelo general y motórico indican que hay homocedasticidad ($F=0,804$, $p=0,371$; $F=2,170$, $p=0,142$; $F=3,351$, $p=0,069$). Por tanto, se trabaja sobre el supuesto de varianzas iguales en las tres competencias.

No se aprecian diferencias significativas entre los centros con modelo general y motórico en ninguno de los tres tipos de competencias. En todos los casos las t son bajas y sus $p > 0,05$ y por tanto, las diferencias no son relevantes, podrían deberse simplemente al azar.

Tabla 18. Formación por competencias

Estadísticos de grupo					
¿Tiene formación en enseñanza por competencias?	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	
Competencias_de_gestion	No	4	57,5000	1,29099	,64550
	Sí	211	63,2796	10,44407	,71900
Competencias_de_caracter_humano	No	4	60,5000	17,91647	8,95824
	Sí	210	69,6714	15,85948	1,09441
Competencias_tecnicas	No	4	56,2500	9,97914	4,98957
	Sí	211	66,4976	12,38831	,85285

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Competencias_de_gestion	Se han asumido varianzas iguales	4,694	,031	-1,104	213	,271	-5,77962	5,23462	-16,09791	4,53867
	No se han asumido varianzas iguales			-5,982	14,738	,000	-5,77962	,96624	-7,84231	-3,71693
Competencias_de_caracter_humano	Se han asumido varianzas iguales	,112	,738	-1,143	212	,254	-9,17143	8,02053	-24,98164	6,63879
	No se han asumido varianzas iguales			-1,016	3,090	,382	-9,17143	9,02484	-37,42396	19,08111
Competencias_tecnicas	Se han asumido varianzas iguales	,165	,685	-1,643	213	,102	-10,24763	6,23711	-22,54200	2,04674
	No se han asumido varianzas iguales			-2,024	3,178	,131	-10,24763	5,06193	-25,85884	5,36358

Tabla 19. Prueba de muestras independientes.

Advertencia: la muestra de personas sin formación en competencias es muy pequeña (n=4). Esto puede afectar a la fiabilidad de los resultados. No se coge este resultado debido a esta limitación.

Los resultados de la prueba de Levene indican que hay homogeneidad de varianzas entre los que tienen y los que no tienen formación en competencias ($p > 0,05$) en la valoración de las competencias de carácter humano y técnicas. En el caso de las competencias de gestión las varianzas son desiguales ($F=4,694$; $p=0,031$).

Sólo se aprecian diferencias significativas entre los que tienen y no tienen formación en la competencia de gestión. La diferencia es de $-5,77962$, a favor de los que tienen formación en competencias. La diferencia es significativa para $p < 0,01$ ($t=-5,982$; $p=0,000$)

COMPARACIÓN DE MEDIAS - ANOVA UN FACTOR

La prueba de ANOVA de un factor analiza las varianzas y compara las medias de tres o más grupos. Es una extensión de la prueba t de Student-Fisher, pero en este caso hay más de dos grupos de comparación.

Primero, se presentan los descriptivos con las medias y desviaciones típicas obtenidas por cada grupo en la valoración de las competencias del líder.

Después se presentan los resultados globales de la prueba de ANOVA. La significación en esta prueba indica si hay diferencias o no en las muestras comparadas.

Se contrastan las hipótesis:

H0 (hipótesis nula): media grupo 1 = media grupo 2 = media grupo 3 =... = media grupo k.

H1 (hipótesis alternativa): al menos una de las medias es distinta.

Si $p > 0,05$ no hay diferencias en las medias comparadas, se aprueba H0. Si $p \leq 0,05$ al menos una de las medias es diferente de las demás, se rechaza H0.

Para determinar dónde están las diferencias se realizan pruebas adicionales llamadas post-hoc. Primero, se determina mediante la prueba de Levene si hay o no homogeneidad de varianzas. Cuando hay homogeneidad de varianzas uso la prueba de Bonferroni, una de las más fiables, aunque también es conservadora. Cuando no se cumple el supuesto de homogeneidad de varianzas uso la prueba de Tamhane.

Se van comparando por pares todas las combinaciones posibles. Se determina si hay o no diferencias y cuál es el grupo que tiene una media mayor.

**“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos,
abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”**

Tabla 20. Cargo que ocupa en el Instituto.

Descriptivos									
	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo	
					Límite inferior	Límite superior			
Competencias_d e_gestion	Director	11	71,0909	9,12639	2,75171	64,9597	77,2221	57,00	88,00
	J. Est.	13	62,3077	7,33013	2,03301	57,8781	66,7372	48,00	72,00
	J. Est. Adj.	18	68,1111	8,93038	2,10491	63,6701	72,5521	56,00	89,00
	Jef. Dep.	161	62,3230	10,41609	,82090	60,7018	63,9442	33,00	79,00
	Secretario/a	12	60,8333	11,79240	3,40417	53,3408	68,3259	33,00	73,00
	Total	215	63,1721	10,37670	,70768	61,7772	64,5670	33,00	89,00
Competencias_d e_caracter_huma no	Director	11	73,6364	9,01413	2,71786	67,5806	79,6921	62,00	90,00
	J. Est.	13	69,6923	12,88012	3,57230	61,9089	77,4757	35,00	87,00
	J. Est. Adj.	18	76,5000	12,12799	2,85860	70,4689	82,5311	35,00	90,00
	Jef. Dep.	160	68,3375	16,56392	1,30949	65,7513	70,9237	19,00	87,00
	Secretario/a	12	70,5000	18,17841	5,24765	58,9500	82,0500	35,00	87,00
	Total	214	69,5000	15,90191	1,08703	67,3573	71,6427	19,00	90,00
Competencias_te cnicas	Director	11	74,0909	7,71304	2,32557	68,9092	79,2726	58,00	90,00
	J. Est.	13	67,3077	9,91114	2,74886	61,3184	73,2969	43,00	79,00
	J. Est. Adj.	18	72,1667	8,40343	1,98071	67,9877	76,3456	49,00	87,00
	Jef. Dep.	161	65,1118	12,73136	1,00337	63,1302	67,0934	20,00	81,00
	Secretario/a	12	65,3333	15,05344	4,34555	55,7688	74,8978	31,00	78,00
	Total	215	66,3070	12,40661	,84612	64,6392	67,3748	20,00	90,00

Tabla 21. Prueba de homogeneidad de varianzas.

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Competencias_de_gestion	,578	4	210	,679
Competencias_de_caracter_humano	1,403	4	209	,234
Competencias_tecnicas	2,673	4	210	,033

Hay homogeneidad de varianzas ($p > 0,05$) en las competencias de gestión ($p = 0,679$) y de carácter humano ($0,234$), por tanto se usará en las comparaciones la prueba de Bonferroni. Los diferentes cargos muestran varianzas desiguales en las competencias técnicas ($p \leq 0,05$; $p = 0,033$), por lo que se debe usar el contraste de Tamhane.

**“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos,
abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”**

Tabla 22. ANOVA de un factor.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Competencias_de_gestion	Inter-grupos	1320,305	4	330,076	3,191	,014
	Intra-grupos	21722,328	210	103,440		
	Total	23042,633	214			
Competencias_de_caracter_humano	Inter-grupos	1298,910	4	324,728	1,291	,275
	Intra-grupos	52562,590	209	251,496		
	Total	53861,500	213			
Competencias_tecnicas	Inter-grupos	1538,907	4	384,727	2,573	,039
	Intra-grupos	31400,833	210	149,528		
	Total	32939,740	214			

Los resultados de ANOVA muestran que existen diferencias globales entre los cargos en las competencias de gestión ($p=0,014$) y en las competencias técnicas ($p=0,039$).

No se aprecian diferencias estadísticamente significativas entre los tipos de cargos, respecto a la valoración de las competencias de carácter humano, todos los cargos valoran estas competencias en igual medida ($p>0,05$, $p=0,275$)

Pruebas post hoc de comparaciones múltiples

Tabla 23. Comparaciones múltiples.

Variable dependiente			Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
						Límite inferior	Límite superior	
Competencias_de_gestion	Bonferroni (se asumen varianzas homogéneas)	Director	J. Est.	8,78322	4,16659	,362	-3,0374	20,6038
			J. Est. Adj.	2,97980	3,89233	1,000	-8,0627	14,0223
			Jef. Dep.	8,76793	3,16956	,062	-,2241	17,7600
			Secretario/a	10,25758	4,24542	,165	-1,7867	22,3018
		J. Est.	Director	-8,78322	4,16659	,362	-20,6038	3,0374
			J. Est. Adj.	-5,80342	3,70183	1,000	-16,3055	4,6987
			Jef. Dep.	-,01529	2,93247	1,000	-8,3347	8,3041
			Secretario/a	1,47436	4,07147	1,000	-10,0764	13,0251

**“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos,
abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”**

J. Est. Adj.	Director	-2,97980	3,89233	1,000	-14,0223	8,0627			
	J. Est.	5,80342	3,70183	1,000	-4,6987	16,3055			
	Jef. Dep.	5,78813	2,52767	,230	-1,3829	12,9591			
	Secretario/a	7,27778	3,79033	,562	-3,4754	18,0309			
Jef. Dep.	Director	-8,76793	3,16956	,062	-17,7600	,2241			
	J. Est.	,01529	2,93247	1,000	-8,3041	8,3347			
	J. Est. Adj.	-5,78813	2,52767	,230	-12,9591	1,3829			
	Secretario/a	1,48965	3,04343	1,000	-7,1446	10,1239			
Secretario/a	Director	-10,25758	4,24542	,165	-22,3018	1,7867			
	J. Est.	-1,47436	4,07147	1,000	-13,0251	10,0764			
	J. Est. Adj.	-7,27778	3,79033	,562	-18,0309	3,4754			
	Jef. Dep.	-1,48965	3,04343	1,000	-10,1239	7,1446			
Competencias_ de_car acter_h umano	Bonferroni (se asumen varianzas homogéneas)	Director	J. Est.	3,94406	6,49685	1,000	-14,4884	22,3766	
			J. Est. Adj.	-2,86364	6,06920	1,000	-20,0828	14,3556	
			Jef. Dep.	5,29886	4,94319	1,000	-8,7257	19,3234	
			Secretario/a	3,13636	6,61976	1,000	-15,6449	21,9176	
			J. Est.	Director	-3,94406	6,49685	1,000	-22,3766	14,4884
			J. Est. Adj.	-6,80769	5,77216	1,000	-23,1841	9,5688	
			Jef. Dep.	1,35481	4,57358	1,000	-11,6211	14,3307	
			Secretario/a	-,80769	6,34853	1,000	-18,8194	17,2040	
			J. Est. Adj.	Director	2,86364	6,06920	1,000	-14,3556	20,0828
			J. Est.	6,80769	5,77216	1,000	-9,5688	23,1841	
			Jef. Dep.	8,16250	3,94257	,396	-3,0231	19,3481	
			Secretario/a	6,00000	5,91016	1,000	-10,7680	22,7680	
			Jef. Dep.	Director	-5,29886	4,94319	1,000	-19,3234	8,7257
			J. Est.	-1,35481	4,57358	1,000	-14,3307	11,6211	
			J. Est. Adj.	-8,16250	3,94257	,396	-19,3481	3,0231	
			Secretario/a	-2,16250	4,74656	1,000	-15,6292	11,3042	
			Secretario/a	Director	-3,13636	6,61976	1,000	-21,9176	15,6449
			J. Est.	,80769	6,34853	1,000	-17,2040	18,8194	
			J. Est. Adj.	-6,00000	5,91016	1,000	-22,7680	10,7680	
			Jef. Dep.	2,16250	4,74656	1,000	-11,3042	15,6292	
Competencia s_tecnicas	Tamhane (no se asumen varianzas homogéneas)	Director	J. Est.	6,78322	3,60062	,531	-4,4180	17,9845	
			J. Est. Adj.	1,92424	3,05475	1,000	-7,5396	11,3881	
			Jef. Dep.	8,97911	2,53279	,032	,5893	17,3689	
			Secretario/a	8,75758	4,92870	,627	-7,1141	24,6292	
			J. Est.	Director	-6,78322	3,60062	,531	-17,9845	4,4180
			J. Est. Adj.	-4,85897	3,38813	,835	-15,3303	5,6123	
			Jef. Dep.	2,19589	2,92625	,998	-7,3468	11,7386	
			Secretario/a	1,97436	5,14199	1,000	-14,3138	18,2625	
			J. Est. Adj.	Director	-1,92424	3,05475	1,000	-11,3881	7,5396
			J. Est.	4,85897	3,38813	,835	-5,6123	15,3303	

**“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos,
abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”**

	Jef. Dep.	7,05487	2,22035	,037	,2814	13,8283
	Secretario/a	6,83333	4,77567	,849	-8,7051	22,3718
Jef. Dep.	Director	-8,97911	2,53279	,032	-17,3689	-5,893
	J. Est.	-2,19589	2,92625	,998	-11,7386	7,3468
	J. Est. Adj.	-7,05487	2,22035	,037	-13,8283	-,2814
	Secretario/a	-,22153	4,45989	1,000	-15,4028	14,9597
Secretario/a	Director	-8,75758	4,92870	,627	-24,6292	7,1141
	J. Est.	-1,97436	5,14199	1,000	-18,2625	14,3138
	J. Est. Adj.	-6,83333	4,77567	,849	-22,3718	8,7051
	Jef. Dep.	,22153	4,45989	1,000	-14,9597	15,4028

Tabla 24. Prueba de muestras independientes.

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tíg. de la diferencia	Inferior	Superior
Competencias de gestión	Se han asumido varianzas iguales	,804	,371	,158	213	,875	,31069	1,96778	-3,56814	4,18951
	No se han asumido varianzas iguales			,176	49,372	,861	,31069	1,76322	-3,23195	3,85333
Competencias de carácter humano	Se han asumido varianzas iguales	2,170	,142	-,731	212	,465	-2,20342	3,01325	-8,14318	3,73635
	No se han asumido varianzas iguales			-,850	51,881	,399	-2,20342	2,59218	-7,40529	2,99845
Competencias técnicas	Se han asumido varianzas iguales	3,351	,069	-1,081	213	,281	-2,53696	2,34643	-7,16217	2,08824
	No se han asumido varianzas iguales			-1,097	44,970	,278	-2,53696	2,31190	-7,19346	2,11953

Comparaciones significativas ($p \leq 0,05$)

- Competencias de gestión: En forma global presenta diferencias. Sin embargo, sólo una pareja comparada resulta significativa (director vs jefe de departamento) con $p=0,062$. Esto puede deberse a que la prueba de Bonferroni es bastante conservadora.

Atención: esta diferencia sólo es válida si se preveía una hipótesis con dirección: los directores valoran más las competencias de gestión que los jefes de departamento, esta hipótesis es válida para $p=0,031$ (se obtiene: $p=0,062/2$). La diferencia entre ambas valoraciones es de 8,76793, a favor de los directores.

- Competencias de carácter humano: No hay diferencias significativas a nivel global y tampoco a nivel de parejas. Todas las $p>0,05$.

- Competencias técnicas: Se aprecian diferencias globales y en las siguientes parejas:

a) director vs jefe de departamento. La diferencia de medias entre estos dos cargos es 8,97911, en favor de los directores. Esta diferencia es significativa para $p=0,032$

b) jefe de estudios adjunto vs jefe de departamento. La diferencia de medias entre estos dos cargos es 7,05487, en favor de los jefes de estudio adjuntos. Esta diferencia es significativa para $p=0,037$.

“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”

Tabla 25. Tiempo que llevan en el Instituto.

		Descriptivos							
		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Competencias_de_gestion	De 0 a 5 años	12	62,0833	8,39327	2,42293	56,7505	67,4162	47,00	75,00
	De 6 a 10 años	29	64,1034	9,22475	1,71299	60,5945	67,6124	33,00	75,00
	De 11 a 15 años	48	62,7292	11,01206	1,58945	59,5316	65,9267	33,00	89,00
	De 15 a 20 años	74	62,0946	11,07158	1,28705	59,5295	64,6597	33,00	88,00
	Más de 21 años	52	64,8462	9,85858	1,36714	62,1015	67,5908	33,00	79,00
	Total	215	63,1721	10,37670	,70768	61,7772	64,5670	33,00	89,00
Competencias_de_caracter_humano	De 0 a 5 años	12	74,0833	7,03832	2,03179	69,6114	78,5553	67,00	87,00
	De 6 a 10 años	29	71,4483	16,81535	3,12253	65,0521	77,8445	19,00	87,00
	De 11 a 15 años	48	69,5417	14,92244	2,15387	65,2086	73,8747	35,00	90,00
	De 15 a 20 años	73	67,3288	18,48201	2,16316	63,0166	71,6409	19,00	90,00
	Más de 21 años	52	70,3654	13,71564	1,90202	66,5469	74,1838	19,00	87,00
	Total	214	69,5000	15,90191	1,08703	67,3573	71,6427	19,00	90,00
Competencias_tecnicas	De 0 a 5 años	12	68,9167	8,52225	2,46016	63,5019	74,3314	53,00	78,00
	De 6 a 10 años	29	67,7241	11,70133	2,17288	63,2732	72,1751	28,00	81,00
	De 11 a 15 años	48	65,6458	13,91538	2,00851	61,6052	69,6864	20,00	87,00
	De 15 a 20 años	74	64,8108	13,50563	1,57000	61,6818	67,9398	30,00	90,00
	Más de 21 años	52	67,6538	10,35618	1,43614	64,7707	70,5370	31,00	79,00
	Total	215	66,3070	12,40661	,84612	64,6392	67,9748	20,00	90,00

Tabla 26. Prueba de homogeneidad de varianzas.

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Competencias_de_gestion	,556	4	210	,695
Competencias_de_caracter_humano	2,578	4	209	,039
Competencias_tecnicas	2,696	4	210	,032

Sólo se puede usar Bonferroni en las competencias de gestión ($p > 0,05$).

No se cumple el supuesto de varianzas homogéneas en las competencias de carácter humano y técnicas, las varianzas son desiguales entre los diferentes tramos de experiencia.

Tabla 27. ANOVA de un factor.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Competencias de_gestion	Inter-grupos	280,440	4	70,110	,647	,630
	Intra-grupos	22762,193	210	108,391		
	Total	23042,633	214			
Competencias de_caracter_h umano	Inter-grupos	745,327	4	186,332	,733	,570
	Intra-grupos	53116,173	209	254,144		
	Total	53861,500	213			
Competencias técnicas	Inter-grupos	420,930	4	105,233	,680	,607
	Intra-grupos	32518,810	210	154,851		
	Total	32939,740	214			

Los resultados indican que no hay diferencias significativas entre los tramos de experiencia respecto a la valoración de los sujetos sobre las diferentes competencias. Esto quiere decir que esta variable (tiempo) no influye en la valoración de las competencias.

No se realizan las pruebas post hoc porque no hay relación entre las variables.

“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”

Tabla 28. Tipo de proyecto desarrollado por Centro.

		Descriptivos									
		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo		
						Límite inferior	Límite superior				
Competencias_de_gestion	Proyecto propio	101	62,0594	10,40560	1,03540	60,0052	64,1136	33,00	89,00		
	Tecnológico	37	65,0000	9,86577	1,62192	61,7106	68,2894	33,00	79,00		
	Bilingüismo	38	64,3947	9,36220	1,51875	61,3175	67,4720	33,00	80,00		
	Musical	17	63,7059	10,15360	2,46261	58,4854	68,9264	33,00	75,00		
	Deportivo	22	62,6818	12,91506	2,75350	56,9556	68,4080	33,00	88,00		
	Total	215	63,1721	10,37670	,70768	61,7772	64,5670	33,00	89,00		
Competencias_de_caracter_humano	Proyecto propio	101	66,4158	16,53437	1,64523	63,1517	69,6799	19,00	90,00		
	Tecnológico	37	72,9189	13,97493	2,29747	68,2594	77,5784	19,00	82,00		
	Bilingüismo	38	72,5526	12,78237	2,07357	68,3512	76,7541	35,00	87,00		
	Musical	17	76,4118	13,20066	3,20163	69,6246	83,1989	35,00	87,00		
	Deportivo	21	67,1905	19,98404	4,36088	58,0938	76,2871	19,00	90,00		
	Total	214	69,5000	15,90191	1,08703	67,3573	71,6427	19,00	90,00		
Competencias_tecnicas	Proyecto propio	101	63,3960	12,59212	1,25296	60,9102	65,8819	31,00	83,00		
	Tecnológico	37	68,6757	10,28228	1,69040	65,2474	72,1040	28,00	81,00		
	Bilingüismo	38	69,8684	12,00264	1,94708	65,9233	73,8136	20,00	87,00		
	Musical	17	70,2353	11,55708	2,80300	64,2932	76,1774	30,00	78,00		
	Deportivo	22	66,5000	13,80390	2,94300	60,3797	72,6203	31,00	90,00		
	Total	215	66,3070	12,40661	,84612	64,6392	67,9748	20,00	90,00		

Tabla 28. Prueba de homogeneidad de varianzas.

	Estadístico de			
	Levene	gl1	gl2	Sig.
Competencias_de_gestion	,667	4	210	,616
Competencias_de_caracter_humano	2,298	4	209	,060
Competencias_tecnicas	4,377	4	210	,002

Se cumple el supuesto de normalidad en las competencias de gestión y de carácter humano. No así en el caso de las competencias técnicas. Se usará Bonferroni en las primeras y Tamhane en la última.

Tabla 29. ANOVA de un factor.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Competencias_de_gestion	Inter-grupos	315,608	4	78,902	,729	,573
	Intra-grupos	22727,025	210	108,224		
	Total	23042,633	214			
Competencias_de_caracter_humano	Inter-grupos	2671,458	4	667,865	2,727	,030
	Intra-grupos	51190,042	209	244,928		
	Total	53861,500	213			
Competencias_tecnicas	Inter-grupos	1808,572	4	452,143	3,050	,018
	Intra-grupos	31131,167	210	148,244		
	Total	32939,740	214			

Se aprecian diferencias significativas entre los tipos de proyecto del centro respecto a las valoraciones de los sujetos sobre las competencias de carácter humano ($p=0,030$) y técnicas ($p=0,018$).

Tabla 30. Contrastes post hoc para comparaciones múltiples

Variable dependiente		Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
Competencias_de_gestion Bonferroni (se asumen Tecnol Proyecto propio	Tecnológico	-2,94059	1,99912	1,000	-8,6121	2,7309
	Bilingüismo	-2,33533	1,97978	1,000	-7,9520	3,2813
	Musical	-1,64648	2,72720	1,000	-9,3836	6,0906
	Deportivo	-,62241	2,44761	1,000	-7,5663	6,3215
	Proyecto propio	2,94059	1,99912	1,000	-2,7309	8,6121
	Bilingüismo	,60526	2,4027	1,000	-6,2112	7,4217

Competencias_técnicas Tamhane (no se Proyecto propio	Bilingüismo	Musical	-3,49285	4,58555	1,000	-	9,5170
						16,502	
						7	
		Deportivo	5,72844	4,27586	1,000	-6,4028	17,859
					7		
		Proyecto propio	6,13679	2,97834	,406	-2,3132	14,586
						8	
		Tecnológico	-,36629	3,61458	1,000	-	9,8888
						10,621	
						4	
		Musical	-3,85913	4,56651	1,000	-	9,0967
						16,815	
						0	
		Deportivo	5,36216	4,25544	1,000	-6,7111	17,435
						4	
		Proyecto propio	9,99592	4,10275	,157	-1,6442	21,636
					0		
	Tecnológico	3,49285	4,58555	1,000	-9,5170	16,502	
					7		
	Bilingüismo	3,85913	4,56651	1,000	-9,0967	16,815	
					0		
	Musical						
	Deportivo	9,22129	5,10596	,724	-5,2651	23,707	
					6		
	Proyecto propio	,77463	3,75344	1,000	-9,8744	11,423	
					7		
	Tecnológico	-5,72844	4,27586	1,000	-	6,4028	
					17,859		
					7		
	Bilingüismo	-5,36216	4,25544	1,000	-	6,7111	
					17,435		
					4		
	Deportivo						
	Musical	-9,22129	5,10596	,724	-	5,2651	
					23,707		
					6		
	Tecnológico	-5,27964	2,10413	,133	-	,7826	
					11,341		
					9		
	Bilingüismo	-6,47238	2,31540	,065	-	,2219	
					13,166		
					7		
	Musical	-6,83925	3,07030	,307	-	2,6661	
					16,344		
					6		

	Deportivo	-3,10396	3,19862	,984	-	6,5815	
					12,789		
					4		
	Proyecto propio	5,27964	2,10413	,133	-,7826	11,3419	
		Bilingüismo	-1,19275	2,57848	1,000	-8,6400	6,2545
			Musical	-1,55962	3,27327	1,000	-
Tecnológico	Deportivo				11,4997		
		2,17568	3,39392	,999	-7,9641	12,3155	
		Proyecto propio	6,47238	2,31540	,065	-,2219	13,1667
Bilingüismo	Tecnológico	1,19275	2,57848	1,000	-6,2545	8,6400	
		Musical	-,36687	3,41291	1,000	-	9,8934
					10,6272		
	Deportivo	3,36842	3,52880	,986	-7,0989	13,8357	
		Proyecto propio	6,83925	3,07030	,307	-2,6661	16,3446
			Tecnológico	1,55962	3,27327	1,000	-8,3805
Musical	Bilingüismo	,36687	3,41291	1,000	-9,8934	10,6272	
		Deportivo	3,73529	4,06425	,989	-8,3677	15,8383
		Proyecto propio	3,10396	3,19862	,984	-6,5815	12,7894
Deportivo	Tecnológico	-2,17568	3,39392	,999	-	7,9641	
					12,3155		
					5		
	Bilingüismo	-3,36842	3,52880	,986	-	7,0989	
					13,8357		
					7		
	Musical	-3,73529	4,06425	,989	-	8,3677	
					15,8383		
					3		

No se observan diferencias por parejas, este resultado no es coincidente con la ANOVA global. Esto puede pasar porque se están calculando cosas diferentes y por métodos diferentes. La F de ANOVA (global) contrasta la hipótesis nula de que todos los grupos comparados tienen una media similar. En este caso se trata de determinar si las medias en valoración de cada tipo de competencia varían en función del tipo de proyecto del centro (grupos comparados). Basta con que la media de uno de los grupos sea diferente a la demás para que no se cumpla la hipótesis nula (cuando la F tiene $p \leq 0,05$).

Las pruebas post hoc o de comparaciones múltiples miden las diferencias en parejas, evaluando todas las combinaciones posibles. Las pruebas post hoc son más conservadoras que la prueba F de ANOVA, o sea es más difícil detectar diferencias, incluso aunque realmente existan y sean estadísticamente significativas.

4.1 ANÁLISIS DE DATOS

Se ha ido realizando a medida que se tenían los datos en las diversas tablas, al establecer sus relaciones paramétricas.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES AL ESTUDIO

Conclusiones: estas competencias son esenciales para que los directivos diseñen y desarrollen programas de mejora para la transformación continua de las Instituciones Educativas y la creación de una cultura de innovación en los Centros de Educación Secundaria.

La escala con mayor valoración (media más alta) es la de competencias de carácter humano. Sin embargo, para comprobar si esta diferencia es significativa es preciso realizar pruebas adicionales (t de Student y ANOVA).

Al estudiar las tres competencias estudiadas en relación con que los sujetos sean hombres o mujeres, se observa que en todas los hombres las valoran más que las mujeres, aunque la competencia de carácter humano destaca mucho más la puntuación de los hombres que a las mujeres a la hora de elegir un líder educativo, las otras dos competencias quedan en términos similares respecto a la variable género, los hombres valoran por encima de las mujeres.

Al relacionar las tres competencias para los dos tipos de integración que se estudian (general y motórica), se observa que no hay diferencias en ninguno de los casos, las pequeñas diferencias se pueden deber al azar simplemente.

La característica de tener educación en competencias no lo utilizo para sacar conclusiones determinantes ya que cuando comencé casi nadie sabía cómo se evaluaba o se enseñaba en competencias, pero debido a la implantación de la LOMCE se han tenido que formar la gran mayoría de profesores y muy

particularmente los directivos y los Jefes de Departamento. En los datos se refleja que muy pocos sujetos no tienen formación en competencias y sólo afectará a la competencia de gestión a favor de los que están formados en ellas.

Se estudian las tres competencias con respecto a las variables, elegidas dos a dos.

Con respecto al cargo los resultados de ANOVA muestran que existen diferencias globales entre los cargos en las competencias de gestión ($p=0,014$) y en las competencias técnicas ($p=0,039$).

No se aprecian diferencias estadísticamente significativas entre los tipos de cargos, respecto a la valoración de las competencias de carácter humano, todos los cargos valoran estas competencias en igual medida ($p>0,05$, $p=0,275$).

Competencias de gestión: En forma global presenta diferencias. Sin embargo, sólo una pareja comparada resulta significativa (director vs jefe de departamento) con $p=0,062$. Esto puede deberse a que la prueba de Bonferroni es bastante conservadora. Atención: esta diferencia sólo es válida si se preveía una hipótesis con dirección: los directores valoran más las competencias de gestión que los jefes de departamento, esta hipótesis es válida para $p=0,031$ (se obtiene: $p=0,062/2$). La diferencia entre ambas valoraciones es de 8,76793, a favor de los directores.

- Competencias de carácter humano: No hay diferencias significativas a nivel global y tampoco a nivel de parejas. Todas las $p>0,05$.

- Competencias técnicas: Se aprecian diferencias globales y en las siguientes parejas:

a) director vs jefe de departamento. La diferencia de medias entre estos dos cargos es 8,97911, en favor de los directores. Esta diferencia es significativa para $p=0,032$

b) jefe de estudios adjunto vs jefe de departamento. La diferencia de medias entre estos dos cargos es 7,05487, en favor de los jefes de estudio adjuntos. Esta diferencia es significativa para $p=0,037$.

Sólo se puede usar Bonferroni en las competencias de gestión ($p>0,05$).

No se cumple el supuesto de varianzas homogéneas en las competencias de carácter humano y técnicas, las varianzas son desiguales entre los diferentes tramos de experiencia.

Los resultados indican que no hay diferencias significativas entre los tramos de experiencia respecto a la valoración de los sujetos sobre las diferentes competencias. Esto quiere decir que esta variable (tiempo) no influye en la valoración de las competencias.

No se realizan las pruebas post hoc porque no hay relación entre las variables.

REFERENCIAS

Ainscow, M. y W, M. (2008), *Mejorar las escuelas urbanas. Liderazgo y colaboración*. Ed. Narcea. Madrid

Akel, G., Barrera, J., & Bejarano, A. (2013). *Favoreciendo el Desarrollo de niños y niñas de Centros de Educación Inicial, a través de mejorar la Práctica y Concepciones Pedagógicas de las Educadoras* (Doctoral dissertation).

Al-Abbas, A. (2010) *Leadership Activities and Behaviours that Enable Classroom Teacher*. Thesis, Hamilton, New Zealand: The University of Waikato.

Alonso, S. (2002). *El sistema de trabajo del MINED*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP Enrique José Varona, 20002.

Álvarez, M. (1999): *Evaluación Europea de la Educación, diversidad y confluencia*. Bilbao: INCE e ICE Universidad de Deusto.

Álvarez, M. (2003): “*La dirección escolar en el contexto europeo*”. Dirección escolar: Selección y formación, Revista de Organización y Gestión Educativa. Abril, 2003, pp.15-19.

Atlas estadístico Eurostat (2012). Sitio web: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistical-atlas/qis/viewer/>

Avenarius, H. (1996). *Autonomy and control of State School in the republic of Germany*. Newsletter, 3 (mayo) Frankfurt.

Bennis, W.(2000): *Dirigir personas es como adiestrar gatos*. Sobre liderazgo. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. Madrid

Bolívar. A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Revisión de la investigación y propuesta. Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 3 (5), 79-106.

Buendía, L. (1999). *La investigación por encuesta. Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.

Castillejo, E. (2012). “*Imagen institucional y promoción externa*”. Texto de Organización y Gestión Directiva de Centros Educativos. Ed. Universidad CEU. Valencia.

Coronel, J. M. (1995) *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva: Universidad de Huelva.

Coronel, J.M., Moreno, E. y Padilla, M. T. (2002). *La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde una óptica de género*. Revista de Educación, 327, 157-168.

Cowen, R. (2005). El sistema Educativo Inglés. En los sistema Educativos europeos, crisis o transformación. Barcelona. Obra Social La Caixa.

Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. Revista de Psicología Social, 18 (3), 283-307.

Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F. (2006) *Mujeres y Liderazgo. Claves psicosociales del Techo de Cristal*. Ed. Sanz y Torres. Madrid.

Day, C. y Gu, Q. (2012). *Profesores: vidas nuevas, verdades antiguas*. Madrid: Narcea.

Díaz, M. J. F. (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. educativa, 23.

Domingo, J. y Barrero, B. (2012). *Reconstrucción de la identidad profesional del profesorado. Una mirada desde la orientación y la dirección*. Perspectiva Educativa, 53, 81-115.

Echeita, G. y González, M. A. (1993). *La organización del profesorado de apoyo a los alumnos con necesidades educativas especiales en centros ordinarios: experiencias y orientaciones*. Madrid: Ed. Centro Nacional de Recursos para la Educación Especial, D.L

Egido, I. (1999). *La dirección escolar en Europa*. Escuela Española. Madrid

English, F. (2008) *The Art Educational Leadership*. London. SAGE.

Escudero, J.M. (2004): “*Claves complementarias para hablar de la dirección de los centros escolares*”. Enseñanza, 22, pp. 139-152.

Fox, D. (1981). *El proceso de investigación en educación*. Pamplona: EUNSA.

Frohman, M. A. Sashkin, M. y Kavanagh (1989). *Action-Research as Applied to Organization Development* (pp. 153-154). En R. McLennan (coord.). *Managing organizational Change*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,

García, M. (2011). *Las ciudades educadoras como respuesta intercultural*. Paper. Congreso RIAICES, Faro, febrero de 2011.

García-Garrido, J.L. (2004). *Sistemas Educativos de hoy*. EDIASA. Madrid.

Gauthier, P. L. (2005). *El sistema Educativo Francés. En los sistemas educativos europeos, crisis o transformación*. Barcelona. Obra Social La Caixa.

Gento, S. (1996). *Liderazgo Pedagógico del Director del Centro Educativo*. A. Medina y S. Gento (Coords.). Organización Pedagógica del Nuevo Centro Educativo. Madrid: UNED.

Gento, S. (2012) *Leaderships and impact on the quality Education*. Paper. ECER, Cádiz, septiembre de 2012.

Giné, C. y Font, J. (1995). *Evaluación de Centros de Educación Especial*. En A. Pérez y J. Gairín (Coords.), *Evaluación Educativa*. Barcelona: PPU.

González, M. T.(2003). *El liderazgo en tiempos de cambio y reformas*. Revista de Organización y Gestión educativa

González, M. T. (2003): *El liderazgo en tiempos de cambio y reformas*. *Revista Organización y Gestión Educativa*. Vol. 11, nº 6, pp 4-8.

González, M. T. (2008): “*Diversidad e Inclusión Educativa: Algunas Reflexiones sobre el Liderazgo en el Centro escolar*”. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación*. Vol 6, nº 2, 82-99. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficiencia Escolar, Madrid.+

- Grant, K.B. y Ray, J.A. (2009). *Home, school and community collaboration: culturally Responsive Family Involvement*. Publisher: Sage
- Hargreaves, A. (Coed.) (1998). *International Handbook of Educational Change*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers. (FFCE J16/444-445).
- Hargreaves, A. y otros (2007) *El liderazgo escolar en el Sistema educativo*. www.liderazgoeducativo.es.
- Hegarty, S. (1993). *Cómo puede ayudar la escuela especial*. En M. López Melero y J.F. Guerrero, *Lecturas sobre integración escolar y social*. Barcelona: Paidós-Papeles de Pedagogía.
- Hegarty, S. (1994). *Educación de niños y jóvenes con discapacidades*. Principios y prácticas. París: UNESCO.
- Huang, S. L. y Waxman, H. C. (2009). *The association of school environments to student teachers satisfaction and teaching commitment*. *Teaching and Teacher Education*, 25, 235-243.
- Idol, L. y West, J.F. (1993). *Effective instruction of difficult-to-teach students*. Texas: Pro-Ed
- Idol, L., Nevin, A. y Paolucci-Whitcomb, P. (1986). *Models of curriculum-based assessment*. Texas: Pro-Ed.
- Leithwood, K. y Day, C. (2007). *What we learned: a broad view* (pp. 189-203). C. Day y K. Leithwood (eds.). *Successful School Leadership in times on Change*. Toronto: Springer.
- Lorenzo, M. (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. *Revista Española de Pedagogía*, 232, 267-388.
- Lorenzo, M. (2011). *Las comunidades de liderazgo como espacio de cultivo emocional de líderes educacionales*. Paper. Congreso RIAICES, Faro, febrero de 2011.
- Lorenzo, M. (2011). *Organización de Centros Educativos : Modelos Emergentes*. Madrid: Ed. La Muralla.
- Lorenzo, M. (2012). *Las comunidades de liderazgo de centros educativos*. *Educar*, 48, 9-21.

Louis, K. S. (2007). *Trust and improvement in schools*. Journal of Educational Change, 8, 1-24.

Lovitt T.C. y Horton, S.V. (1994). *Strategies for adapting science textbooks for youth with learning disabilities*. Remedial and Special Education, 15 (2), 105-116.

Marqués, P. *Calidad e innovación Educativa en los centros*. (2002). <http://peremarques.pangea.org/calida2.html>

Martín-Moreno, Q. (2007). *Organización y dirección de centros educativos innovadores. El Centro Educativo versátil*. Madrid McGraw-Hill/INTERAMERICANA DE ESPAÑA.S.A.U.

Martín-Moreno, Q. (2010). *Contextualización de los Centros Educativos en su entorno*. Madrid. Ed. UNED Sanz y Torres.

Maureira, O.(2006): “*Dirección y Eficacia Escolar, una Relación Fundamental*”, Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación. Vol 4, nº 4, pp. 1-10. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficiencia Escolar, Madrid.

Medina, A. y Castillo, S. (coord.). (2003). *Metodología para la realización de proyectos de investigación y tesis doctorales*. Madrid Ed. Universitas.

Medina, A. y Gómez, R.M. (2012). *La dirección escolar-liderazgo para intervenir en programas de atención a la diversidad y bilingüismo en un centro de Educación Secundaria*. Paper, Congreso Internacional de Organización Educativa, Universidad de Granada, 18-20 de Diciembre.

Medina, C. (2010). *Formación de líderes e inteligencia emocional*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor Europeo en Pedagogía, Facultad de Profesorado y Educación, Universidad de Jaén, Jaén, España.

Morales, F. (2012). *Visión positiva del liderazgo y sus fortalezas*. Lección magistral. UNED, septiembre de 2012.

Mulford, B. (2006). *Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria: Algunos desarrollos internacionales*. Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado, 10, 1. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev101ART2.pdf>

- Pittinsky , T. L. (2009). *Crossing the Divide: Intergroup Leadership in a World of Difference*. Boston: Harward Business Press.
- Ramos, J. /et al/. (2010). *Modelo por competencias de desempeño en la dirección científica de las instituciones educativas*. Resultado científico. UCP “Manuel Ascunce Domenech” (digital).
- Real decreto 696/1995, de 28 de abril, de ordenación de la educación de los alumnos con necesidades educativas especiales.
- Rodríguez Fuentes, A. (2003). *Integración Escolar de Alumnos con Deficiencia Visual En España: Algunas Sugerencias Espaciales y Contribuciones Tecnológicas y Tiflotecnológicas*. Estudios Pedagógicos (Valdivia), 29, 143-153.
- Ruiz, M. *Liderazgo y responsabilidad educativa*. Revista fuentes. - Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela
- Salazar, M. A. (2006) *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* UNIrevista, 3. Recuperado de: <http://www.cicimar.ipn.mx/boletin/wp-content/uploads/2011/10/liderazgo-transformacional.pdf>
- Sánchez, P. *La excelencia en la dirección educacional*. Ministerio de Educación. La Habana
- Sergiovanni, T.J. (2001). *Leadership. What's in it for schools?* Londres: Routledge Falmer
- Stephen R. Covey (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Ed. Paidós Empresa 22. Barcelona
- Stogdill, RM. (1974). *Handbook of leadership : a survey of theory and research*. New York : Free Press.
- Vargas, G. M. G., & Delgado, V. H. O. (2010). *Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*. Revista Educación, 34(1), 15-29.

Vázquez M. C., Olga M. Quintana y A. Rodríguez. (2000). *La necesidad de capacitación en métodos y estilos de dirección para alcanzar el liderazgo compartido*. Universidad Pedagógica “Félix Varela”

Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Ed. Pearson. Madrid

ANEXOS

ANEXO I-A

SECCIONES DE IES BILINGÜES anteriores al 2009

Relación de Secciones Lingüísticas en Institutos de Educación Secundaria de la Comunidad de Madrid autorizadas para la impartición de enseñanza bilingüe español-inglés, español-francés y español-alemán, según se indica, en el curso 2009/2010, en los que podrían asignarse plazas según lo establecido en la presente convocatoria

SECCIÓN LINGÜÍSTICA	I.E.S.	LOCALIDAD	DIRECCIÓN	C.P.	D.A.T.	CÓDIGO DE CENTRO
Alemán	ISABEL LA CATOLICA	MADRID	Alfonso XII, 3 y 5	28014	CAPITAL	28020909
Alemán	RAMIRO DE MAEZTU	MADRID	Serrano,127	28006	CAPITAL	28028672
Alemán	FRANCISCO GINER DE LOS RIOS	ALCOBENDAS	Ctra. De Barajas, Km 1,200	28108	NORTE	28000753
Francés	ALAMEDA DE OSUNA	MADRID	Antonio Sancha, s/n	28042	CAPITAL	28033539
Francés	BEATRIZ GALINDO	MADRID	Goya, 10	28001	CAPITAL	28020892
Francés	GABRIEL GARCIA MARQUEZ	MADRID	Nevado del Ruiz, 1	28033	CAPITAL	28039888
Francés	GREGORIO MARAÑON	MADRID	Avda. del Ferrol, 43	28029	CAPITAL	28020119
Francés	MARQUES DE SUANZES	MADRID	Avda. Veinticinco de Septiembre, 3	28027	CAPITAL	28039840
Francés	SAN ISIDRO	MADRID	Toledo, 39	28005	CAPITAL	28020946
Francés	ANTONIO MACHADO	ALCALÁ DE HENARES	Alalpardo,s/n	28806	ESTE	28000522
Francés	LUIS DE GONGORA	TORREJÓN DE ARDOZ	Avda.San Fernando,4	28850	ESTE	28040027
Francés	SEVERO OCHOA	ALCOBENDAS	Francisco Chico Mendes	28100	NORTE	28038847
Francés	PINTOR ANTONIO LOPEZ	TRES CANTOS	Orégano,1	28760	NORTE	28042103
Francés	LAS CANTERAS	COLLADO VILLALBA	Peñalara, 2	28400	OESTE	28041597
Francés	LAS ENCINAS	VILLANUEVA DE LA CAÑADA	Avda. Polideportivo Dehesa, s/n	28691	OESTE	28046303
Francés	ALFONSO MORENO	BRUNETE	Estudiantes,3	28690	SUR	28050537
Francés	BARRIO LORANCA	FUENLABRADA	Federica Montseny,2	28942	SUR	28058664
Francés	LOS ROSALES	MÓSTOLES	Tulipán, 4	28933	SUR	28039992
Inglés	CIUDAD DE JAEN	MADRID	Camino del Rio, 25	28041	CAPITAL	28032481
Inglés	SAN JUAN BAUTISTA	MADRID	San Nemesio, s/n	28043	CAPITAL	28028465
Inglés	VILLA DE VALLECAS	MADRID	Villarino de los Aires, 14	28031	CAPITAL	28040751
Inglés	MANUEL DE FALLA	COSLADA	Avda.de Manuel Azaña, 32	28820	ESTE	28045037
Inglés	JOSE LUIS SAMPEDRO	TRES CANTOS	Avda. de la Vega, s/n	28760	NORTE	28035317
Inglés	PROFESOR MAXIMO TRUEBA	BOADILLA DEL MONTE	Santillana del Mar, 22	28660	OESTE	28041378
Inglés	PARQUE DE LISBOA	ALCORCÓN	de la Paz	28924	SUR	28038859
Inglés	JOAQUIN ARAUJO	FUENLABRADA	La Fuente, s/n	28944	SUR	28042048
Inglés	LAGUNA DE JOATZEL	GETAFE	Avda. de las Vascongadas, s/n	28903	SUR	28039827
Inglés	ISAAC ALBENIZ	LEGANÉS	Maestro, 14	28914	SUR	28039839

IES BILINGÜES

Institutos bilingües de la Dirección de Área Territorial (DAT) Capital

CÓDIGO	NOMBRE DEL CENTRO	LOCALIDAD	DIRECCIÓN	CP
28033539	IES ALAMEDA DE OSUNA	MADRID	C/ ANTONIO SANCHA, Nº 11	28042
28037031	IES ANTONIO DOMINGUEZ ORTIZ	MADRID	C/ ANDALUCES,36 (VALLECAS)	28038
28028428	IES AVENIDA DE LOS TOREROS	MADRID	AVENIDA DE LOS TOREROS, Nº 57	28028
28020892	IES BEATRIZ GALINDO	MADRID	C/ GOYA, 10	28001
28030927	IES BLAS DE OTERO	MADRID	C/ MAQUEDA, 130	28024
28004059	IES CERVANTES	MADRID	C/ EMBAJADORES, 70	28012
28032481	IES CIUDAD DE JAEN	MADRID	CAMINO DEL RÍO, 25	28041
28030149	IES CIUDAD DE LOS POETAS	MADRID	C/ DE VALDESANGIL, 25	28039
28020545	IES CONDE DE ORGAZ	MADRID	C/ NÁPOLES, 56	28043
28030137	IES FORTUNY	MADRID	C/ DE FORTUNY, 24	28010
28045633	IES FRANCISCO DE GOYA	MADRID	C/ SANTA IRENE, Nº 4	28017
28044902	IES FRANCISCO DE QUEVEDO	MADRID	C/ SAN ROMÁN DEL VALLE, Nº 6	28037
28039888	IES GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ	MADRID	C/ DEL NEVADO DEL RUIZ, 1	28033
28021550	IES GARCÍA MORATO	MADRID	C/ GENERAL SALIQUET, S/N	28044
28020582	IES GÓMEZ MORENO	MADRID	AVENIDA DE HELLÍN, 5	28037
28038823	IES ISAAC NEWTON	MADRID	C/ JOAQUÍN LORENZO, Nº 2	28035
28018903	IES JOAQUÍN TURINA	MADRID	C/ GUZMÁN EL BUENO, Nº 92	28003
28041433	IES JUANA DE CASTILLA	MADRID	C/ DE VALDEBERNARDO, 3	28030
28028453	IES LA ESTRELLA	MADRID	C/ ESTRELLA POLAR, Nº 10	28007
28019889	IES LOPE DE VEGA	MADRID	C/ SAN BERNARDO, 70	28015
28073859	IES MANUEL FRAGA IRIBARNE	MADRID	AVENIDA DE NICETO ALCALÁ ZAMORA, 54	28050
28028431	IES MARIANO JOSÉ DE LARRA	MADRID	C/ CAMARENA, 181	28047
28038355	IES MIRASIERRA	MADRID	C/ LA PORTERA DEL CURA, S/N	28034
28028672	IES RAMIRO DE MAEZTU	MADRID	C/ DE SERRANO, 127	28006
28030150	IES RAMÓN Y CAJAL	MADRID	AVENIDA DE MANOTERAS, 55	28050
28028465	IES SAN JUAN BAUTISTA	MADRID	C/ SAN NEMESIO, S/N	28043
28019464	IES TIRSO DE MOLINA	MADRID	AVENIDA DE LA ALBUFERA, 144	28038
28015756	IES VALDEBERNARDO	MADRID	BULEVAR DE INDALECIO PRIETO, 1	28032
28040751	IES VILLA DE VALLECAS	MADRID	C/ VILLARINO DE LOS AIRES, Nº 14	28031
28039891	IES VILLABLANCA	MADRID	C/ DE VILLABLANCA, 79	28032

Institutos bilingües de la Dirección de Área Territorial (DAT) Oeste

CÓDIGO	NOMBRE DEL CENTRO	LOCALIDAD	DIRECCIÓN	CP
28041378	IES PROFESOR MÁXIMO TRUEBA	BOADILLA DEL MONTE	C/ SANTILLANA DEL MAR, Nº 22	28660
28035342	IES LA DEHESILLA	CERCEDILLA	CAMINO DE LA DEHESILLA Y RODEO, S/N	28470
28002415	IES JAIME FERRÁN	COLLADO VILLALBA	C/ MATALPINO, 22	28400
28046558	IES COLMENAREJO	COLMENAREJO	CARRETERA DE VILLANUEVA DEL PARDILLO, S/N	28270
28046364	IES EL ESCORIAL	ESCORIAL, EL	AVENIDA DE FRESNEDA, S/N	28280
28046352	IES CAÑADA REAL	GALAPAGAR	C/ CARMEN MARTÍN GAITE, S/N	28260
28060348	CP INF-PRI-SEC EL CANTIZAL	LAS ROZAS DE MADRID	AVDA. ATENAS, S/N	28230
28044306	IES CARMEN CONDE	LAS ROZAS DE MADRID	AVENIDA DE ATENAS, S/N	28230
28040787	IES EL BURGO DE LAS ROZAS	LAS ROZAS DE MADRID	AVENIDA DE ESPAÑA, Nº 141	28230
28075510	IES JOSÉ GARCÍA NIETO	LAS ROZAS DE MADRID	C/ CAMILO JOSÉ CELA, S/N	28232
28058652	IES JOSÉ SARAMAGO	MAJADAHONDA	CALLE DEL MAESTRO, Nº 1	28220
28022207	IES CARMEN MARTÍN GAITE	MORALZARZAL	AVENIDA DEL MARQUÉS DE SANTILLANA, 14	28411
28064160	CP INF-PRI-SEC PRÍNCIPES DE ASTURIAS	POZUELO DE ALARCÓN	C/ ATLÁNTICO DEL PAULAR, 8	28224
28038914	IES CAMILO JOSÉ CELA	POZUELO DE ALARCÓN	AVENIDA DEL MONTE, Nº 16	28223
28037089	IES DIEGO VELÁZQUEZ	TORRELODONES	C/ DEL INSTITUTO, Nº 1	28250
28046303	IES LAS ENCINAS	VILLANUEVA DE LA CAÑADA	AVENIDA DE MIRASIERRA, Nº 8	28691
28050562	IES SAPERE AUDE	VILLANUEVA DEL PARDILLO	AVENIDA DE LOS ESTUDIANTES, 4	28229

Institutos bilingües de la Dirección de Área Territorial (DAT) Este

CÓDIGO	NOMBRE DEL CENTRO	LOCALIDAD	DIRECCIÓN	CP
28028301	IES ARQUITECTO PEDRO GUMIEL	ALCALÁ DE HENARES	C/ LOECHES, Nº 1	28806
28046091	IES ATENEA	ALCALÁ DE HENARES	C/ RÍO ARLANZA, Nº 34	28803
28000364	IES COMPLUTENSE	ALCALÁ DE HENARES	C/ VALLADOLID, 1	28804
28044744	IES DOCTOR MARAÑÓN	ALCALÁ DE HENARES	C/ ALEJO CARPENTIER, 1	28806
28038835	IES ISIDRA DE GUZMÁN	ALCALÁ DE HENARES	C/ GARDENIA, 29	28803
28001769	IES EL CARRASCAL	ARGANDA DEL REY	AVENIDA DEL INSTITUTO, S/N	28500
28044318	IES LUIS GARCÍA BERLANGA	COSLADA	C/ DE LA VIRGEN DEL MAR, S/N	28820
28045037	IES MANUEL DE FALLA	COSLADA	AVENIDA MANUEL AZAÑA, Nº 32	28820
28057210	IES GASPAR SANZ	MECO	C/ DEL ACUEDUCTO, 3	28880
28064007	IES ANTARES	RIVAS-VACIAMADRID	C/ FERNANDO TRUEBA, 37	28529
28024290	IES VEGA DEL JARAMA	SAN FERNANDO DE HENARES	AVENIDA DE IRÚN, Nº 18	28830
28044768	IES ANSELMO LORENZO	SAN MARTÍN DE LA VEGA	AVENIDA DE LOS ABOGADOS DE ATOCHA, Nº 4	28330
28025026	IES LAS VEREDILLAS	TORREJÓN DE ARDOZ	C/ LISBOA, Nº 53	28850
28040027	IES LUIS DE GÓNGORA	TORREJÓN DE ARDOZ	C/ RÍO, S/N	28850
28045049	IES VILLAREJO DE SALVANÉS	VILLAREJO DE SALVANÉS	AVENIDA DE SANTA ELENA, S/N	28590

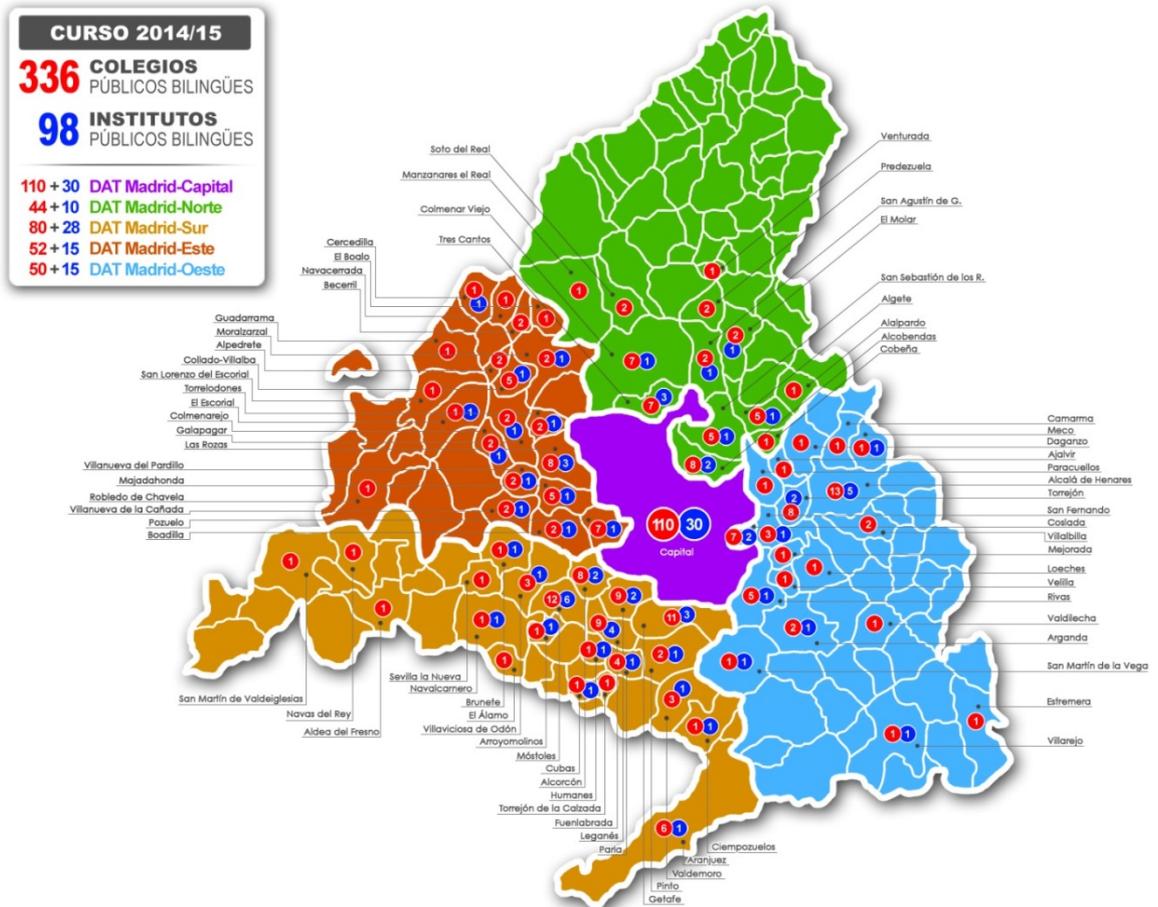
Institutos bilingües de la Dirección de Área Territorial (DAT) Sur

CÓDIGO	NOMBRE DEL CENTRO	LOCALIDAD	DIRECCIÓN	CP
28041366	IES EL PINAR	ALCORCÓN	C/ DEL PARQUE FERIAL, S/N	28922
28038859	IES PARQUE LISBOA	ALCORCÓN	C/ LA PAZ, S/N	28924
28039037	IES ALPAJES	ARANJUEZ	C/ DE LAS MORERAS, 28	28300
28050525	IES GABRIELA MISTRAL	ARROYOMOLINOS	C/ MIGUEL DE CERVANTES, 104	28939
28050537	IES ALFONSO MORENO	BRUNETE	C/ ESTUDIANTES, 3	28690
28062035	IES FRANCISCO UMBRAL	CIEMPOZUELOS	AVENIDA DEL INSTITUTO, S/N	28350
28058664	IES BARRIO LORANCA	FUENLABRADA	C/ FEDERICA MONTSENY, 2	28942
28028374	IES DIONISIO AGUADO	FUENLABRADA	C/ DE ITALIA, 14	28943
28042048	IES JOAQUÍN ARAUJO	FUENLABRADA	C/ LA FUENTE, S/N	28940
28038860	IES LA SERNA	FUENLABRADA	C/ DE ZARAGOZA, 8	28941
28072107	IES LA SENDA	GETAFE	C/ SENDA DE MAFALDA, 2	28905
28039827	IES LAGUNA DE JOATZEL	GETAFE	AVENIDA DE LAS VASCONGADAS, S/N	28903
28040702	IES LEÓN FELIPE	GETAFE	AVENIDA DE LAS FUERZAS ARMADAS, S/N	28901
28045803	IES HUMANES	HUMANES DE MADRID	AVENIDA DE LOS DEPORTES, 12	28970
28039839	IES ISAAC ALBÉNIZ	LEGANÉS	AVENIDA DE GRAN BRETAÑA, 18	28916
28003900	IES MARÍA ZAMBRANO	LEGANÉS	C/ ALPUJARRAS, 52	28915
28042671	IES ANTONIO DE NEBRIJA	MÓSTOLES	AVENIDA DE LA ONU, 81	28936
28042085	IES ANTONIO GALA	MÓSTOLES	C/ HERMANOS GRIMM, 3	28935
28038884	IES CLARA CAMPOAMOR	MÓSTOLES	AVENIDA DE ALCORCÓN, 1	28936
28050549	IES GABRIEL CISNEROS	MÓSTOLES	C/ DE LAS ARIZÓNICAS, 20	28935
28074670	IES JUAN GRIS	MÓSTOLES	AVENIDA DE LA ONU, 81	28936
28038896	IES VELÁZQUEZ	MÓSTOLES	C/ DEL PINTOR VELÁZQUEZ, 25	28935
28023327	IES CARMEN MARTÍN GAITE	NAVALCARNERO	CARRETERA CADALSO DE LOS VIDRIOS, S/N	28600
28070974	IES NICOLÁS COPÉRNICO	PARLA	AVENIDA DEL SISTEMA SOLAR, 8	28983
28043016	IES PABLO PICASSO	PINTO	C/ PABLO PICASSO, S/N	28320
28074062	IES NEIL ARMSTRONG	VALDEMORO	RONDA DE SAN SEBASTIÁN, 10	28341
28041512	IES CATALUÑA	VILLAVICIOSA DE ODÓN	C/ SAN ANTONIO, 2	28670

Institutos bilingües de la Dirección de Área Territorial (DAT) Norte

CÓDIGO	NOMBRE DEL CENTRO	LOCALIDAD	DIRECCIÓN	CP
28040660	IES ALDEBARÁN	ALCOBENDAS	AVENIDA DE VALDELAPARRA, Nº 90	28108
28038847	IES SEVERO OCHOA	ALCOBENDAS	C/ DE FRANCISCO CHICO MENDES, 3	28108
28040611	IES AL-SATT	ALGETE	AVENIDA DE EUROPA	28110
28036991	IES ÁNGEL CORELLA	COLMENAR VIEJO	C/ DEL PRADILLO, 3	28770
28071310	IES CORTES DE CADIZ	EL MOLAR	AVENIDA DOCTORES C/V C/ SANTA ÁGUEDA	28710
28046339	IES SAN AGUSTÍN DE GUADALIX	SAN AGUSTÍN DEL GUADALIX	AVENIDA FÉLIX RODRÍGUEZ DE LA FUENTE, S/N	28750
28024642	IES JOAN MIRÓ	SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES	C/ DE LA ISLA DE LA PALMA, 31	28700
28001678	IES JORGE MANRIQUE	TRES CANTOS	C/ DEL MAR ADRIÁTICO, Nº 2	28760
28035317	IES JOSÉ LUIS SAMPEDRO	TRES CANTOS	AVENIDA DE LA VEGA, S/N	28760
28042103	IES PINTOR ANTONIO LÓPEZ	TRES CANTOS	C/ DEL ORÉGANO, 1	28760

MAPA DE CENTROS BILINGÜES (INGLÉS)



IES CON SECCIONES LINGÜÍSTICAS

Código	Sección Lingüística	Nombre	Localidad
<u>Madrid Capital</u>			
28020934	ALEMÁN	CARDENAL CISNEROS	MADRID-Centro
28020909	ALEMÁN	ISABEL LA CATÓLICA	MADRID-Retiro
28028672	ALEMÁN	RAMIRO DE MAEZTU	MADRID-Chamartin
28020892	FRANCÉS	BEATRIZ GALINDO	MADRID-Salamanca
28039888	FRANCÉS	GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ	MADRID-Hortaleza
28039840	FRANCÉS	MARQUÉS DE SUANZES	MADRID-San Blas
28020946	FRANCÉS	SAN ISIDRO	MADRID-Centro
28033539	FRANCÉS	ALAMEDA DE OSUNA	MADRID-Barajas
28020119	FRANCÉS	GREGORIO MARAÑÓN	MADRID-Fuencarral-El Pardo
<u>Norte</u>			
28000753	ALEMÁN	F ^{co} GINER DE LOS RÍOS	ALCOBENDAS
28038847	FRANCÉS	SEVERO OCHOA	ALCOBENDAS
28042103	FRANCÉS	PINTOR ANTONIO LÓPEZ	TRES CANTOS
28043028	FRANCÉS	JUAN DE MAIRENA	SAN SEBASTIAN DE LOS REYES
<u>Sur</u>			
28050537	FRANCÉS	ALFONSO MORENO	BRUNETE
28058664	FRANCÉS	BARRIO DE LORANCA	FUENLABRADA
28039992	FRANCÉS	LOS ROSALES	MÓSTOLES
<u>Este</u>			
28000522	FRANCÉS	ANTONIO MACHADO	ALCALÁ DE HENARES
28040027	FRANCÉS	LUIS DE GONGORA	TORREJON DE ARDOZ
<u>Oeste</u>			
28041597	FRANCÉS	LAS CANTERAS	COLLADO VILLALBA
28046303	FRANCÉS	LAS ENCINAS	VILLANUEVA DE LA CAÑADA

ANEXO I-B

IES DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA 2010-11

En Madrid-Capital:

Los IES 'Gran Capitán' (Arganzuela), 'Príncipe Felipe' (Fuencarral-El Pardo), 'Salvador Dalí' (Ciudad Lineal) y 'San Isidro' (Centro).

En el sur:

Los IES 'Calderón de la Barca' (Pinto), 'Galileo Galilei' (Alcorcón), 'Miguel de Cervantes' (Móstoles) y el 'Satafi' (Getafe).

En el este:

Los IES 'Cardenal Cisneros' (Alcalá de Henares), 'Isaac Peral' (Torrejón de Ardoz) y 'María Moliner' (Coslada).

En Madrid oeste,

Los IES 'Alpedrete' (Alpedrete), 'Las Rozas I' (Las Rozas) y 'Leonardo Da Vinci' (Majadahonda)

En Madrid norte,

El IES 'Rosa Chacel', de Colmenar Viejo.

IES Y COLEGIOS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA 2ª convocatoria 2014

RELACIÓN DE CENTROS Y PROYECTOS SELECCIONADOS

Título Proyecto	Código	Centro	Municipio
Aprender está en tus manos	28010795	MANUEL BARTOLOME COSSIO	Madrid
Aprendizaje cooperativo e inteligencias múltiples a través de las TIC	28026501	SANTO DOMINGO	Alcorcón
Con la tableta en la mochila	28039700	JOSEFINA ALDECOA	Alcorcón
De las TIC a las TAC	28005696	JUAN DE LA CIERVA	Madrid
Educando con el apoyo de la Neurociencia	28058597	RAYUELA	Villanueva del Pardillo
EQUICALIDAD - Calidad e Igualdad de Oportunidades a través de las TIC	28035330	JUAN DE VILLANUEVA	Madrid
Incorporación de tabletas y Moodle en los centros especializados en ciencia y tecnología para mejorar la calidad educativa.	28060269	AGORA	Brunete
INTEA: Integración de las Nuevas Tecnologías en la Enseñanza y el Aprendizaje	28026638	GABRIEL Y GALAN	Alcobendas
Investigo, comunico, aprendo. Herramientas para el nuevo aprendizaje digital.	28039669	SANTO DOMINGO	Algete
Proyecto EBI en CEIP Alarilla	28002865	ALARILLA	Fuentidueña de Tajo
SAPERE ENGLOBA	28050562	SAPERE AUDE	Villanueva del Pardillo
Somos teCnoRurAles	28044823	C.R.A. LOS OLIVOS	Valdaracete
TIC y metodología cooperativa	28037168	LUIS VIVES	Alcalá de Henares
Uso de Nuevas Tecnologías para el desarrollo de Aprendizajes Basados en la Experiencia	28033850	GASPAR MELCHOR DE JOVELLANOS	Fuenlabrada
Utilización de las TIC para la mejora de la calidad en la ESO y Bachillerato	28028431	MARIANO JOSE DE LARRA	Madrid
Walking towards... E-Cantizal	28060348	EL CANTIZAL	Rozas de Madrid, Las

ANEXO I-C

IES DE ESPECIALIZACIÓN DEPORTIVA

En Madrid-Capital:

IES Antonio Machado especialización en atletismo

IES S. Fernando especialidad en ajedrez.

En M. Sur

IES Prado de Santo Domingo de Alcorcón especialidad en bádminton y ajedrez.

IES Carpen Diem de Fuenlabrada especializado en hockey.

ANEXO I-D

IES CON BACHILLERATO DE EXCELENCIA

En Madrid-Capital: IES San Mateo.

En Madrid Sur: IES Pintor Antonio López (Tres Cantos)

En Madrid Oeste: IES El Burgo (Las Rozas) y IES Diego Velázquez (Torrelodones)

En Madrid Este: IES Palas Atenea (Torrejón)

En Madrid Sur: IES Arquitecto Viridis (Leganes), IES El Prado de Santo Domingo (Alcorcón).

ANEXO I-D

CENTROS DE ESCOLARIZACIÓN PREFERENTE PARA ALUMNOS CON DISCAPACIDAD MOTORA EN D.A.T. MADRID CAPITAL

Carabanchel 28074918 I.E.S. Francisco Ayala C/ Del Jacobeo, 33 28054 Madrid

Ciudad Lineal 28039876 I.E.S. Salvador Dalí C/ Verdaguer y
García, 2 28027 Madrid

Fuencarral-El Pardo 28038823 I.E.S. Isaac Newton C/
Joaquín Lorenzo, 2 28035 Madrid

Latina 28020727 I.E.S. Parque Aluche C/ Maqueda, 86
28024 Madrid

Moratalaz 28041433 I.E.S. Juana de Castilla C/
Valdebernardo, 3 28030 Madrid

Puente de Vallecas 28058603 I.E.S. Numancia C/ Marismas,
14 28038 Madrid

San Blas 28064202 CPR INF-PRI-SEC Colegio Internacional.
J.H. Newman Avda. De Guadalajara, 28-32 28032 Madrid

Usera 28032481 I.E.S. Ciudad de Jaén Camino del Río, 25
28041 Madrid

D.A.T. MADRID NORTE

Alcobendas 28040660 I.E.S. Aldebarán Avda. De
Valdelaparra, 90 28108 Alcobendas (Madrid)

Colmenar Viejo 28042981 I.E.S. Rosa Chacel C/ De las
Huertas, 68 28770 Colmenar Viejo (Madrid)

Guadalix de La Sierra 28064044 I.E.S. Luis García Berlanga
Camino de Chozas, s/n 28794 Guadalix de la Sierra (Madrid)

28058639 I.E.S. Atenea Plza. Santiago de Chuco, 1 28702
San Sebastián de los Reyes (Madrid)

Soto del Real 28057751 I.E.S. Sierra de Guadarrama Avda.
Soto, 1 28791 Soto del Real (Madrid)

Tres Cantos 28001678 I.E.S. Jorge Manrique C/ Del Mar
Adriático, 2 28760 Tres Cantos (Madrid)

Alcorcón 28026092 I.E.S. Los Castillos Avda. De los Castillos, 5 28924 Alcorcón (Madrid)

Aranjuez 28001629 I.E.S. Doménico Scarlatti C/ Valeras, 22 28300 Aranjuez (Madrid)

Ciempozuelos 28002181 I.E.S. Juan Carlos I C/ San Francisco, s/n 28350 Ciempozuelos (Madrid)

D.A.T. MADRID SUR

Fuenlabrada 28069844 I.E.S. Jimena Menéndez Pidal Camino del Molino, 3 28942 Fuenlabrada (Madrid)

Fuenlabrada 28042048 I.E.S. Joaquín Araujo C/ De la Fuente, s/n 28994 Fuenlabrada (Madrid)

Getafe 28039827 I.E.S. Laguna de Joatzel Avda. De Vascongadas, s/n 28903 Getafe (Madrid)

Humanes 28045803 I.E.S. Humanes Avda. De los Deportes, 12 28970 Humanes (Madrid)

Leganés 28042024 I.E.S. Pablo Neruda C/ Del Maestro, 31 28914 Leganés (Madrid)

Móstoles 28042668 I.E.S. Europa Avda. De Alcorcón, 9 28936 Móstoles (Madrid)

Móstoles 28050720 I.E.S. Miguel de Cervantes Pº De Arroyomolinos, 58 28938 Móstoles (Madrid)

Navalcarnero 28041470 I.E.S. Profesor Ángel Ysern Pº De la Estación, s/n 28600 Navalcarnero (Madrid)

Parla 28044720 I.E.S. El Olivo C/ Felipe II, 11 28982 Parla (Madrid)

Pinto 28067628 I.E.S. Calderón de la Barca C/ De Francisco Bores, 3 28320 Pinto (Madrid)

Valdemoro 28045815 I.E.S. Avalón C/ Dalí, 50 28342
Valdemoro (Madrid)

Villaviciosa de Odón 28041512 I.E.S. Calatalifa C/ San
Antonio, 2. 28670 Villaviciosa de Odón (Madrid)

D.A.T. MADRID ESTE

Alcalá de Henares 28042590 I.E.S. Albéniz C/ Gardenia s/n
28803 Alcalá de Henares (Madrid)

Alcalá de Henares 28060373 I.E.S. Lázaro Carreter C/ Pío
Baroja, 7 28806 Alcalá de Henares (Madrid)

Arganda del Rey 28058627 I.E.S. José Saramago Camino de
Valdearganda, 8 28500 Arganda del Rey (Madrid)

Chinchón 28040684 I.E.S. Carpe Diem C/ Álvarez Laviada, 3
28370 Chinchón (Madrid)

Colmenar de Oreja 28046285 SIES SEC del I.E.S. Carpe
Diem C/ Madrid, 25 28380 Colmenar de Oreja (Madrid)

Coslada 28042607 I.E.S. Luis Braille C/ De Luis Braille, 42
28822 Coslada (Madrid)

Morata de Tajuña 28046297 SIES SEC del I.E.S. Anselmo
Lorenzo C/ Doctor Sánchez Pérez, 1 28530 Morata de Tajuña
(Madrid)

Rivas Vaciamadrid 28046522 I.E.S. Europa Avda. Cerro del
Telégrafo, 2 28522 Rivas-Vaciamadrid (Madrid)

San Fernando de Henares 28038616 I.E.S. Jaime Ferrán
Cluá Avda. Jean Paul Sartre, s/n 28830 San Fernando
deHenares (Madrid)

San Martín de la Vega 28044768 I.E.S. Anselmo Lorenzo
Avda. Abogados de Atocha, 4 28330 San Martín de la Vega
(Madrid)

Torrejón de Ardoz 28042681 I.E.S. Valle Inclán C/ Juncal, 14. 28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

Torres de la Alameda 28045773 I.E.S. Senda Galiana C/ Palmeras, 10 28813 Torres de la Alameda (Madrid)

Villarejo de Salvanés 28045049 I.E.S. Villarejo de Salvanés Avda. De Santa Elena, s/n 28590 Villarejo de Salvanés (Madrid)

D.A.T. MADRID OESTE

Collado Villalba 28041597 I.E.S. Las Canteras C/ Peñalara, 2 28400 Collado Villalba (Madrid)

Colmenarejo 28046558 I.E.S. Gregorio Peces-Barba Ctra. Villanueva del Pardillo, s/n 28270 Colmenarejo (Madrid)

El Escorial 28046364 I.E.S. El Escorial Avda. Fresneda, s/n 28200 El Escorial (Madrid)

Las Rozas 28044306 I.E.S. Carmen Conde Avda. De Atenas, s/n 28000 Las Rozas (Madrid)

Majadahonda 28032501 I.E.S. Leonardo Da Vinci Avda. De Guadarrama, 42 28220 Majadahonda (Madrid)

Pozuelo de Alarcón 28023911 I.E.S. Gerardo Diego C/ Irlanda, s/n 28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)

Villanueva de la Cañada 28057088 CP INF-PRI-SEC María Moliner Avda. Rioja, 14 28691 Villanueva de la Cañada (Madrid)

Villanueva de la Cañada 28061298 CPR INF-PRI-SEC Colegio Internacional Kolbe Avda. Universidad, 4 28691 Villanueva de la Cañada (Madrid) Valdemorillo El Escorial

ANEXO II-A

Cuestionario para directivos-líderes presentado por internet a través de la dirección

<https://docs.google.com/forms/d/1CLwXhmjJBoYHhRnkhRBstyR2JifASDJmKA7LZuH--CA/viewform>

¿Cuál es su cargo en el instituto? *

¿Cuál es su género? *

- Mujer
- Hombre

¿Cuántos años de experiencia docente posee? *

- De 0 a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 15 a 20 años
- Más de 21 años

Modalidad de su Centro *

- Integración de alumnos n.e.e. en general
- Integración de alumnos n.e.e. motóricos
- Otro:

Proyectos Institucionales que se llevan a cabo en su Centro. *

- Bilingüismo
- Tecnológico
- Deportivo
- Musical
- Otro:

¿Tiene formación en enseñanza por competencias? *

- Sí
- No

1. Competencias de Gestión

1.1. La gestión de programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes es una competencia prioritaria de la Dirección del Centro. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

1.2. Los Centros requieren de liderazgos comprometidos con la mejora de la docencia y las prácticas educativas. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

1.3. La mejora de la docencia de su centro depende del grado de implicación de la dirección. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

1.4. ¿Las prácticas docentes en su centro tendrán mayor calidad en él cuando la dirección/directiva trabaje más activamente para lograrlo? *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

1.5. La dirección optimiza los recursos de su Centro para apoyar los programas de atención a la diversidad educativa. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

1.6. La dirección optimiza los recursos de su Centro para apoyar los programas de aprendizaje de otras lenguas. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

1.7. La dirección estructura los tiempos en función de las necesidades del programa de mejora. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

1.8. Los directivos dedican el tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de atención a la diversidad. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

1.9. El equipo directivo ajusta la planificación horaria a las necesidades de los programas de mejora. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

1.10. La dirección trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de los programas de mejora. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

1.11. La dirección lograr que todas las personas del centro desempeñen sus tareas. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

1.12. Considera que la dirección evidencia una gran disposición para aportar los mejores medios materiales para desarrollar el programa de innovación con impacto en la vida del centro. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

1.13. Las necesidades de cada programa son atendidas desde la dirección y respondidas con eficiencia. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

1.14. El director dedica tiempo a lograr que el programa de innovación de su instituto-centro se realice con calidad. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

1.15. La dirección toma decisiones que repercuten eficazmente en la aplicación de programas innovadores. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

1.16. Ordene según su importancia las acciones más destacadas llevadas a cabo para desarrollar programas de mejora de la Educación en Centros de Secundaria de su entorno (Comunidad). *

A vertical scrollbar with a grey track and a white slider, positioned on the left side of the page.

1.17. Narre las gestiones más destacadas que lleva a cabo para optimizar el desarrollo de programas de atención a la diversidad cultural, de mejora de capacidades, etc. *

A vertical scrollbar with a grey track and a white slider, positioned on the left side of the page.

2. Competencias de carácter humano

2.1. Los directivos suelen ser dialogantes con los docentes respecto a los programas de mejora. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

2.2. Los directivos suelen ser dialogantes con los alumnos cuando estos les proponen cambios vinculados a mejoras en el centro. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

2.3. La empatía es un valor característico de los directivos en los programas de mejora. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

2.4. Los valores más relevantes para conseguir logros en los programas de innovación vienen potenciados por los líderes directivos. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

2.5. La dirección del centro aporta los valores adecuados para realizar los programas de innovación del centro. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

2.6. Una preocupación que viven los directores es proporcionar nuevos valores que mejoren los programas de innovación *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

2.7. Los directivos se sienten muy implicados en los programas de mejora. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

2.8. Considera que los directivos se ven muy vinculados con los programas innovadores. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

2.9. Para crear los programas de mejora se necesita una gran colaboración de la dirección con el resto de los agentes implicados en el programa. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

2.10. Un trabajo del director consiste en colaborar con el profesorado con el diseño de programas de innovación en el centro. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

2.11. El director estimula a todo el profesorado a cooperar en la realización del programa de innovación del centro. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

2.12. Las líneas de los programas de mejora van encaminadas a la innovación en los centros de secundaria. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

2.13. Los programas de mejora crean una cultura innovadora que debe fomentarse desde la dirección e ir dirigida hacia el resto de la institución educativa. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

2.14. La dirección fomenta la cultura de innovación en el centro y se implica en que participe en el programa una parte importante del profesorado. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

2.15. La directiva estimula a toda la comunidad educativa en la realización de programas de mejora y en valorar el esfuerzo llevado a cabo por todas las personas del Centro. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

2.16. Enumere por orden de importancia las subcompetencias humanas que denota en los directivos respecto al desarrollo de programas de mejora de la Educación en Centros de Secundaria *



2.17. Relate acciones concretas llevadas a cabo por directivos, en el ámbito de las subcompetencias humanas, para el desarrollo de programas de mejora de la Enseñanza en Centros de Secundaria. *



3. Competencias de técnicas

3.1. La dirección del centro es propicia a la incorporación a proyectos o programas nuevos. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

3.2. El Centro diversifica los programas anualmente atendiendo a las necesidades de los estudiantes. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

3.3. La dirección promueve actividades integradoras para las diversas culturas existentes en el centro. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

3.4. El centro se ve impulsado por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

3.5. La dirección fomenta el uso racional y la incorporación de TIC en la vida del centro *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

3.6. La dirección promueve la inserción de las más creativas innovaciones tecnológicas en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

3.7. Las TIC es una preocupación prioritaria en el programa de dirección de su Centro, por su impacto en la racionalización del proceso de enseñanza-aprendizaje. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

3.8. La enseñanza de varias lenguas en el Centro es un objetivo prioritario del equipo directivo. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

3.9. La dirección impulsa la competencia comunicativa de los estudiantes y fomenta el bilingüismo coordinado. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

3.10. Promueve la dirección el uso del bilingüismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje entre el profesorado. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

3.11. La integración de alumnos diferentes, física o psicológicamente, es apoyada por la dirección del centro. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

3.12. La principal preocupación del director/a es mejorar las potencialidades educativas de todos los estudiantes. *

	1	2	3	4	5	6	
Nada de acuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo					

3.13. El Centro a través del director con su toma de decisiones apoya como primera finalidad el principio de atención a la diversidad de los estudiantes. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

3.14. La formación en el centro no se ve influenciado por los diversos credos que tenga el alumnado. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

3.15. El equipo directivo fomenta la tutorización de alumnos de cursos superiores sobre alumnos de cursos inferiores para ayudarse en los estudios. *

1 2 3 4 5 6

Nada de acuerdo Totalmente de acuerdo

3.16. Seleccione varias acciones formativas o programas innovadores propuestos en algún Centro de Secundaria, que contribuyen a la mejora de las técnicas de enseñanza-aprendizaje. *

A vertical scrollbar with a light gray track and a darker gray slider, positioned on the left side of the page.

3.17. Relate acciones concretas llevadas a cabo en el ámbito de las subcompetencias técnicas por directivos para el desarrollo de programas de mejora. *

A vertical scrollbar with a light gray track and a darker gray slider, positioned on the left side of the page.

ANEXO II-B

CUESTIONARIO

El cuestionario se pasó a diversas personas relacionadas con puestos de jefe/a y por lo tanto con el liderazgo en su entorno. Para llegar mejor a la población interesada se distribuyó en papel directamente a las personas más cercanas y también se buzoneó por internet enviando la dirección de docs.google que aparece a continuación, en donde se colgó previamente el cuestionario con las preguntas ya mencionadas y cuya entrega era inmediata.

<https://docs.google.com/forms/d/1CLwXhmjJBoYHhRnkhRBstyR2JifASDJmKA7LZuH--CA/viewform>

Competencias de Gestión

Nº	ítem	1	2	3	4	5	6
1	La gestión de programas de apoyo a la formación integral de los estudiantes es una competencia prioritaria de la Dirección del Centro.						
2	Los Centros requieren de liderazgos comprometidos con la mejora de la docencia y las prácticas educativas.						
3	¿Estima que la mejora de la docencia de su centro depende del grado de implicación de la dirección?						
4	¿Las prácticas docentes en su centro serán de mayor calidad en el nivel en que la dirección/directiva trabaje más activamente para lograrlo?						
5	La dirección optimiza los recursos de su Centro para apoyar los programas de atención a la diversidad educativa.						

6	La dirección optimiza los recursos de su Centro para apoyar los programas de aprendizaje de otras lenguas.						
7	La dirección estructura los tiempos en función de las necesidades del programa de mejora.						
8	Se dedica el tiempo necesario al desarrollo y mejora de los programas de atención a la diversidad.						
9	El equipo directivo ajusta la planificación horaria a las necesidades de los programas de mejora.						
10	La dirección trabaja en la optimización de los recursos humanos y materiales de los programas de mejora.						
11	Estima que la dirección trabaja para lograr que todas las personas del centro desempeñen únicamente sus tareas.						
12	Considera que la dirección evidencia una gran disposición para aportar los mejores medios materiales para desarrollar el programa de innovación con impacto en la vida del centro.						
13	Las necesidades de cada programa son atendidas desde la dirección y respondidas con eficiencia.						
14	El director dedica tiempo a lograr que el programa de innovación de su instituto-centro se realice con calidad.						
15	La dirección toma decisiones que repercuten eficazmente en la aplicación de programas innovadores.						
16	Ordene según su importancia las acciones más destacadas llevadas a cabo para desarrollas programas de mejora de la Educación en Centros de Secundaria.						

17	Narre las gestiones más destacadas que lleva a cabo para optimizar el desarrollo de programas de atención a la diversidad cultural, de capacidades, etc.

Competencias de carácter humano

Nº	Ítem	1	2	3	4	5	6
1	Los directivos suelen ser dialogantes con los docentes respecto a los programas de mejora.						
2	Los directivos suelen ser dialogantes con los alumnos cuando estos les proponen cambios vinculados a mejoras en el centro.						
3	La empatía es un valor característico de los directivos en los programas de mejora.						
4	Los valores más relevantes para conseguir logros en los programas de innovación vienen potenciados por los líderes directivos.						
5	Considera que la dirección del centro aporta los valores adecuados para realizar los programas de innovación del centro.						
6	La preocupación que vive como director es proporcionar nuevos valores que mejoren los programas de innovación						
7	Los directivos se sienten muy implicados en los programas de mejora.						
8	Considera que los directivos se ven muy vinculados con los programas innovadores.						
9	Para crear los programas de mejora se necesita una gran colaboración de la dirección con el resto de los agentes implicados en el programa.						
10	Su trabajo como director ha consistido en colaborar con el profesorado con el diseño de programas de innovación en el centro.						
11	Estimula a todo el profesorado a cooperar en la realización del programa de innovación del centro.						
12	Las líneas de los programas de mejora van encaminadas a la innovación en los centros de secundaria.						
13	Los programas de mejora crean una cultura						

	innovadora que debe fomentarse desde la dirección e ir dirigida hacia el resto de la institución educativa.						
14	La dirección fomenta la cultura de innovación en el centro y se implica en que participe en el programa una parte importante del profesorado.						
15	Estimula a toda la comunidad educativa en la realización del programa y en valorar el esfuerzo llevado a cabo por todas las personas del centro.						
16	Enumere por orden de importancia las subcompetencias humanas que denotas en los directivos respecto al desarrollo de programas de mejora de la Educación en Centros de Secundaria						
17	Relate acciones concretas llevadas a cabo en el ámbito de las subcompetencias humanas por directivos, para el desarrollo de programas de mejora de la Educación en Centros de Secundaria.						

Competencias de Técnicas

Nº	item	1	2	3	4	5	6
1	La dirección del centro es propicia a la incorporación a proyectos o programas nuevos.						
2	El centro diversifica los programas anualmente atendiendo a las necesidades de los estudiantes.						
3	La dirección promueve actividades integradoras para las diversas culturas existentes en el centro.						
4	El centro se ve impulsado por la dirección para estimular el uso de las nuevas tecnologías.						

5	La dirección fomenta el uso racional y la incorporación de TIC en la vida del centro						
6	La dirección promueve la inserción de las más creativas innovaciones tecnológicas en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje.						
7	Las TIC es una preocupación prioritaria en su programa de dirección, por su impacto en la racionalización del proceso de enseñanza-aprendizaje.						
8	La enseñanza de varias lenguas en el centro es un objetivo prioritario del equipo directivo.						
9	La dirección impulsa la competencia comunicativa de los estudiantes y fomenta el bilingüismo coordinado.						
10	Promueve la dirección entre el profesorado para el uso del bilingüismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje.						
11	La integración de alumnos diferentes, física o psicológicamente, es apoyada por la dirección del centro.						
12	Su principal preocupación como director/a es mejorar las potencialidades educativas de todos los estudiantes						
13	El centro que dirige y su toma de decisiones apoya como primera finalidad el principio de atención a la diversidad de los estudiantes						
14	El estudio en el centro no se ve influenciado por los diversos credos que tenga el alumnado.						
15	El equipo directivo fomenta la tutorización de alumnos de cursos superiores sobre alumnos de cursos inferiores para ayudarse en los estudios.						
16	Seleccione varias acciones formativas o programas innovadores propuestos en algún Centro de Secundaria, que contribuyan a la mejora de las técnicas de enseñanza-aprendizaje.						

17	Relate acciones concretas llevadas a cabo en el ámbito de las subcompetencias técnicas por directivos para el desarrollo de programas de mejora.

ANEXO III

Recogida de datos del grupo de discusión de profesores de secundaria relacionados con la dirección y/o jefatura en Centros de la Comunidad de Madrid

IES 1

Nº Particip.	¿Cuál es su cargo en el instituto?	¿Cuál es su género?	¿Cuántos años de experiencia docente posee?	Modalidad de integración de su Centro	Proyectos Institucionales que se llevan a cabo en su Centro	¿Tiene formación en enseñanza por competencias?
Participante 1	Directora	F	más 21	Motórica	Bilingüismo	si
Participante 2	J. Est.	M	más 21	Motórica	Bilingüismo	no
Participante 3	Secretario	M	más 21	Motórica	Bilingüismo	no
Participante 4	J. Dep.	F	más 21	Motórica	Bilingüismo	no
Participante 5	J. Dep.	M	entre 6 y 11	Motórica	Bilingüismo	no

GESTIÓN				
Cree que un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del Centro	Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director	El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro	Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director	El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado.
No, ya que su función no es sólo administrativa, además hay otros componentes del equipo y personal de administración que se pueden ocupar de esto.	Dentro de nuestro Centro ahora mismo la promoción del bilingüismo	Si no tuviera otra cosa que hacer, si. Pero se debe dar autonomía para proponer desde cualquier dep. actividades.	Si el Centro funciona bien, pueden partir de cualquier persona de la comunidad educativa.	Si, lo veo fundamental.
Bueno, con exactitud no pero si debe de estar al tanto.	Coordinación y trabajo en equipo	No, es impensable, hay muchas más tareas a realizar.	No, quizás de manera minoritaria.	Estoy de acuerdo, para ello se hacen las reuniones del equipo directivo.
Opino igual que la directora.	Facilitar la distribución, optimización y uso de espacios, tiempos y recursos.	Estoy de acuerdo con el Secretario.	Estoy de acuerdo con la directora.	Si, lo veo fundamental, para el buen funcionamiento del Centro.
Imagino que entre todo el equipo lo cubrirán.	Incrementar el profesorado especializado en cada materia.	No, parecería que los dep. no tienen ideas y como consecuencia puedan hacer otras actividades con aprobación del director pero sin implicarle.	Deberían de colaborar todos un poco, no en exclusiva del director.	Si, esto da estabilidad y confianza al resto de profesores.
Estaría bien pero no lo veo imprescindible.	Apoyo a la integración de todo tipo de alumnos.	No lo veo fundamental.	No es necesario pero sí tiene que apoyarlas para que sean válidas	Opino como mi compañero anterior.

“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos, abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”

HUMANA				
¿Cuál cree que debe ser la mejor cualidad humana de un director?	El saber escuchar debe ser un continuo para un líder	Decir siempre la verdad es fundamental para un director	La sensibilidad frente a sus alumnos debe de estar por encima de otros aspectos	Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente
El don de gentes, ya que es el representante del Centro dentro y sobre todo fuera, de cara a la administración y a otros agentes externos.	Sí aunque no debe ser excesivamente sevicial ya que corre el riesgo de que abusen los demás.	No debe mentir, incumpliría sus deberes.	En nuestro caso es un valor añadido y más con los alumnos de integración.	Por supuesto, de no ser así desestabilizaría su trabajo y repercutiría en el Centro.
Potenciador de valores	Si, pero con medida.	Si, debe ser sincero	Sus alumnos son todos y se debe ser sensible pero puede haber otros aspectos también importantes.	Si es fundamental.
Trabajo en equipo	Si, pero sin dar respuestas inmediatas.	Lo que diga, poco o mucho de manera sincera	No, se debe tener al mismo nivel que otras sensibilidades.	Totalmente de acuerdo con los anteriores.
Creación de cultura innovadora dirigida a toda la comunidad educativa.	Si debe hacer que le vean cercano.	La verdad absoluta no existe, se debe reservar parte de la información.	Depende de cada caso.	Totalmente de acuerdo con los anteriores.
Dialogante con los docentes y con los estudiantes	Si, no sólo con los profesores sino con todo el personal del Centro	Se trabaja mejor si es sincero, da confianza.	Dependerá también del tipo de Centro.	Totalmente de acuerdo con los anteriores.

TÉCNICA				
El director debe de controlar los medios audiovisuales de su centro	Seleccione programas de mejora de las técnicas de enseñanza aprendizaje	Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director	El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora	Las TIC deben potenciarse desde la dirección
Esta ría bien que así fuera, pero no es imprescindible.	Intensificar la motivación para estimular la superación permanente.	Asistir a reuniones o congresos con otros directores	Debe implicar al mayor número posible, pero no se podrá con todos	Indudablemente.
No, quizás sea el que menos los utilice.	Integrarse en programas europeos	Propiciar cursos de formación en el Centro	Los programas de mejora pueden partir de distintos puntos y por lo tanto no implicarse todo el mundo.	Si
No para eso hay otras personas.	Fomento de la lectura y dinamización de la biblioteca.	Asistir a cursos de formación sobre el tema.	No sólo a aquellos más capaces de llevarlo a cabo.	Si, dependiendo de los dineros.
No es fundamental	Formación en TIC, mediante metodologías para la enseñanza.	Revisar textos, revistas, información de vanguardia sobre estos temas.	Depende de cuantos proyectos de mejora se pongan en práctica a la vez	Si pero con mesura
En la era actual es muy aconsejable.	Promoción de la formación	Lo dicho anteriormente por mis compañeros lo engloba todo.	Para el diseño no, para la participación quizás si.	Si pero sin obligaciones excesivas.

IES 2

Nº Participa	¿Cuál es su cargo en el instituto?	¿Cuál es su género?	¿Cuántos años de experiencia docente posee?	Modalidad de integración de su Centro	Proyectos Institucionales que se llevan a cabo en su Centro	¿Tiene formación en enseñanza por competencias?
Participante 1	Director	M	más 21	Motórica	General	si
Participante 2	J. Est.	M	más 21	Motórica	General	si
Participante 3	Secretaría	F	entre 6 y 10	Motórica	General	no
Participante 4	J. Dep.	F	menos de 6	Motórica	General	si
Participante 5	J. Dep.	F	menos de 6	Motórica	General	si

GESTIÓN				
Cree que un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del Centro	Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director	El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro	Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director	El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado.
No, debe rodearse de buenos asesores	Elección adecuada de los colaboradores	No sería excesivo	No siempre pero si debe oirlas de primeras	Es fundamental
No opino como el director	Delegación de funciones	Sólo los institucionales	Pueden partir de diversos estamentos	Es lo esperado al formar equipo
Está bien que sea conocedor de la legislación ya que a él le toca ponerla práctica y es el responsable último en su Centro	Toma de iniciativas y decisiones acordes con a las necesidades	Los que él decida y tenga un mayor interés en su ejecución	No aunque si que debe participar en todas.	Si cada uno con sus funciones
No, la legislación administrativa es muy cambiante y conviene revisarla en cada momento.	Delegar funciones, confiar más allá del equipo directivo.	Coordinar no, pero sí estar al tanto.	Deberían ser de todos un poco, no en exclusiva del director.	En todo proceso de conjunto la colaboración es básica.
La legislación es muy cambiante y debe tener unas ideas generales y claras de las últimas modificaciones que nos afectan al Centro.	Luchar por conseguir un nº de profesores suficientes para cubrir todas las necesidades del Centro sin sobrecargas.	Sólo en aquellos actos más institucionales y que afecten al Centro de cara al exterior.	Deberían implicarse al menos algunos sectores básicos del Centro, no en exclusiva del director.	Yo también, así cualquiera del equipo puede darte respuestas en un espacio breve.

**“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos,
abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”**

HUMANA				
¿Cuál cree que debe ser la mejor cualidad humana de un director?	El saber escuchar debe ser un continuo para un líder	Decir siempre la verdad es fundamental para un director	La sensibilidad frente a sus alumnos debe de estar por encima de otros aspectos	Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente
Trabajo en equipo	Un continuo no, ya que hay otras funciones.	Sinduda.	No, se debe ser sensible pero no en extremo	Si, ya que transmite así estabilidad.
Firmeza	Es importante pero no la única	Informar cuando sea necesario y no mentir	Por encima no.	Si estabilizando así al equipo
Habilidades sociales	Escuchar es importante pero la respuesta no debe ser inmediata	Puede informar en su tiempo y así no mentir nunca	Es bueno verse como humano pero hasta un punto.	Si y en todas las ocasiones
Diálogo	Debe también dialogar.	La información veraz y en su justo tiempo.	Dependerá también del tipo de Centro.	Estoy de acuerdo
Escuchar con ánimo de ayudar.	Si en general	La información veraz y en su justo tiempo.	No tiene porque ser la característica superior	Totalmente de acuerdo con los anteriores.

TÉCNICA				
El director debe de controlar los medios audiovisuales de su centro	Seleccione programas de mejora de las técnicas de enseñanza aprendizaje	Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director	El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora	Las TIC deben potenciarse desde la dirección
No es fundamental pero mejor que si.	Mejorar el clima del Centro y crear ambiente de aprendizaje	Reuniones con otros directores, inspectores y técnicos de la administración.	No, sólo a los más interesados	Si, y desde todos los estamentos
No es tanto un deber como un valor añadido.	Formación para mejorar los equipos docentes	Cursos de formación	A un pequeño grupo.	Si, a nivel docente y discente.
Hay otros profesores que se encargan, él tiene otras funciones indelegables.	Intensificar la motivación para estimular la superación permanente	Reconocimiento de los logros alcanzados por los equipos docentes frente a la administración (Certificaciones)	Implicar en el diseño a un grupo de máximo 6, en la ejecución a la mayoría.	Dependiendo de los medios existentes y posibles a corto plazo.
No, hay técnicos para ello.	Agrupamientos flexibles y abiertos.	Auxiliarse de las personas que llevan los medios técnicos	Debe ser voluntario.	Opino como el anterior.
Debe de entender de medios TIC	Aprendizaje cooperativo	Estoy de acuerdo con los anteriores	No sólo los precisos.	Si, aunque con proyección de futuro.

IES 3

Nº Participa	¿Cuál es su cargo en el instituto ?	¿Cuál es su género?	¿Cuántos años de experiencia docente posee?	Modalidad de integración de su Centro	Proyectos Institucionales que se llevan a cabo en su Centro	¿Tiene formación en enseñanza por competencias?
Participante 1	J. Dep.	F	más 21	Motórica	Propios del Centro	si
Participante 2	J. Dep.	F	más 21	Motórica	Propios del Centro	si
Participante 3	Secretari o	M	entre 6 y 10	Motórica	Propios del Centro	no
Participante 4	J. Dep.	F	entre 6 y 10	Motórica	Propios del Centro	no
Participante 5	J. Dep.	M	entre 6 y 11	Motórica	Propios del Centro	si

GESTIÓN				
Cree que un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del Centro	Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director	El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro	Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director	El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado.
No, supongo que para eso está el inspector y otros medios de consulta.	Toma de iniciativas y decisiones apropiadas a cada caso.	No, debe conocerlos y aprobarlos se lo ve pertinente.	No tiene por qué ser así.	Si, lo veo fundamental
Opinión igual a la anterior.	Establecer criterios y objetivos claros	No, debe presidirlos.	Igual que el anterior	Si se deja aconsejar sería lo suyo
Toda la legislación no, pero debe de tener una relación clara para que no se pasen acciones y plazos que beneficien al Centro.	Elección adecuada de sus colaboradores	Esto será función de los J. de Estudios.	No es necesario pero sí tiene que apoyarlas para que sean válidas	Es lo ideal aunque no siempre es posible.
La exactitud creo que no existe y que si fuera tan perfeccionista exigiría más de la administración y no se plugaría a sus designios	Asumir la misión más importante del profesorado: formar a ciudadanos para el mejor desarrollo humano	No, pero debe formar parte de ellos siempre que pueda	No, aunque las del director se tomarán de otra forma.	Si, están bajo su mandato pero debe delegar con confianza.
No, creo que el director tiene un equipo que está en ello y le deben de avisar.	Apertura a programas	Colaborar con la Comunidad Educativa	No, en la mayoría de los casos las llega a hacer suyas aunque no sean originales.	Si, de otra manera no se llegará a buen puerto.

**“El liderazgo como eje para el desarrollo de proyectos y planes educativos,
abiertos a la Comunidad en un Centro de Secundaria”**

HUMANA				
¿Cuál cree que debe ser la mejor cualidad humana de un director?	El saber escuchar debe ser un continuo para un líder	Decir siempre la verdad es fundamental para un director	La sensibilidad frente a sus alumnos debe de estar por encima de otros aspectos	Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente
Habilidades Sociales	Un continuo, no pero debe estar informado.	No debe mentir	Si, siempre	Cualidad fundamental
Comprensión	Si, será comprensivo	Si, debe ser sincero	Si pero depende de con quién y cómo	Estoy de acuerdo
Firmeza	No en todo momento tiene otras muchas tareas	Lo que diga, poco o mucho de manera sincera	No tiene porque ser la característica superior	Estoy de acuerdo
Trabajo en equipo	Según a quien	En ocasiones se debe reservar parte de la información.	Sí entre otras cualidades humanas, de cara al exterior.	Estoy de acuerdo
Sensibilidad	Escuchar con ánimo de aprender	Se trabaja mejor si es sincero, da confianza.	Si, especialmente con los más pequeños.	Estoy de acuerdo

TÉCNICA				
El director debe de controlar los medios audiovisuales de su centro	Seleccione programas de mejora de las técnicas de enseñanza aprendizaje	Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director	El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora	Las TIC deben potenciarse desde la dirección
No, necesariamente, para eso esta el TIC	Aprendizaje cooperativo	Diseño de programas de mejora.	Cuanto más participen mejor	Si son actuales sí.
Una mayoría sí.	Pizarras digitales	Asesoramiento profesional	En ocasiones si.	Sin duda.
Debe dar ejemplo y usarlo aunque quizás no todos.	Mejorar el clima del Centro	Optimización de programas de mejora	Es preferible varios programas pero eficaces con menos gente.	Siempre que aporten a la docencia
Controlar no, pero si apostar por ellos.	Empezar el modelo FQM	Conocimiento del sentido formativo del programa de mejora	Depende del tipo de programa que quiera implementar	Si no supone un despilfarro y quita recursos a otros terrenos
No, debe conocer los que use e ir usando cada vez más.	Más formación TIC	Asesoramiento profesional	No, algunas personas podrían estar a disgusto.	Si y debe luchar por conseguir recursos y actualizarlos

ANEXO IV

Códigos para el programa ATLAS ti, en la realización del Análisis de los Grupos de discusión.

Code-Filter: All

HU: backup of ANÁLISIS GRUPOS DE DISCUSIÓN-LIDERAZGO
File: [C:\Users\adiela\Documents\ROSA\backup of ANÁLISIS GRUPOS DE DISCUSIÓN-LIDERAZGO.hpr6]
Date/Time: 2015-11-26 13:51:20

Code: ...más con los alumnos de integración {0-2}

La sensibilidad frente a sus alumnos debe estar por encima de otros aspectos <is associated with>

Sí, pero no en extremo <contradicts>

Code: A un pequeño grupo {0-1}

El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora <contradicts>

Code: Absolutamente de acuerdo {0-1}

El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado <is a>

Code: además hay otros componentes d.. {1-0}

Code: Agrupamientos flexibles y abiertos {2-1}

Programas de mejora de las técnicas de E/A <is part of>

Code: Alcanzar objetivos {1-1}

<is associated with> Si, es fundamental

Code: Algunos podrían estar a disgusto {1-1}

NO <is associated with>

Code: Apertura a programas {0-1}

<is part of> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Apoyo a la integración del alumnado {0-1}

<is part of> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Aprendizaje cooperativo {2-1}

<is property of> PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN

Code: Asesoramiento profesional {2-1}

<is associated with> Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director

Code: Asistir a Congresos con otros directores {0-1}

<is associated with> Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director

Code: Asistir a cursos de formación {0-1}

Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director
<is cause of>

Code: Ayuda a estabilizar el equipo {0-1}

Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente <is cause of>

Code: Cada caso {1-1}

Si pero depende de con quién y cómo <is property of>

Code: Cercanía {1-1}

SI <is associated with>

Code: Colaborar con la Comunidad Edu.. {1-0}

Code: COMPETENCIA GESTIÓN {5-6}

<is a> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del

director

<is a> El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro

<is a> El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado

<is a> Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director

<is a> Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro

Code: COMPETENCIA HUMANA {5-6}

<is a> Decir siempre la verdad es fundamental para un Director

<is a> La sensibilidad frente a sus alumnos debe estar por encima de otros aspectos

<is a> Mejor cualidad humana de un Director

<is a> Saber escuchar debe ser un continuo para un líder

<is a> Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente

Code: COMPETENCIA TÉCNICA {5-6}

<is a> El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro

<is a> El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora

<is a> Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director

<is a> Las TIC deben potenciarse desde la dirección

<is a> Programas de mejora de las técnicas de E/A

Code: Comprensión {1-1}

<is property of> Mejor cualidad humana de un Director

Code: Con precaución {5-8}

<is a> Sin duda.

Dependiendo de los medios existentes y a corto plazo <is property of>

Las TIC deben potenciarse desde la dirección <is associated with>

Si no supone un despilfarro y quita recursos a otros terrenos <is property of>

Si pero con mesura <is property of>

Si pero sin obligaciones excesivas <is property of>

Si son actuales sí. <is property of>

Si, aunque con proyección de futuro <is property of>

Code: Conocimiento del sentido formativo del programa de mejora {1-1}

Diseño de programas de mejora <is property of>

Code: Controlar no, pero si apostar por ellos {1-1}

El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro <is property of>

Code: Coordinación {0-1}

<is associated with> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Coordinación y trabajo en equipo {0-0}

Code: Creación de cultura innovadora {1-1}

<is property of> Mejor cualidad humana de un Director

Code: Crear un buen ambiente de aprendizaje {0-1}

<is part of> Programas de mejora de las técnicas de E/A

Code: Calidad fundamental {1-1}

Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente <is a>

Code: Cuantos mas participen mejor {1-1}

SI <is associated with>

Code: Cuáles deben de ser las acciones más relevantes en esta competencia por parte del director {1-18}

<is part of> Elección adecuada de los colaboradores

<is part of> Promover proyectos

Apertura a programas <is part of>

Apoyo a la integración del alumnado <is part of>

COMPETENCIA GESTIÓN <is a>

Coordinación <is associated with>

Delegación de funciones <is associated with>

Delegar funciones <is part of>

Establecer criterios y objetivos claros <is part of>

Facilitar la distribución, optimización y uso de espacios <is associated with>

Formar ciudadanos para el mejor desarrollo humano <is part of>

Incrementar el profesorado especializado para evitar sobrecargas <is part of>

Optimizar recursos y tiempo <is associated with>

Toma de decisiones e iniciativas acordes con las necesidades <is associated with>

Toma de iniciativas <is part of>
Trabajo en equipo <is associated with>

Code: De acuerdo {8-3}

<is associated with> Información veraz y a tiempo
Decir siempre la verdad es fundamental para un Director <is a>
Si, debe ser sincero <is associated with>

Code: de acuerdo {3-1}

Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente <is a>

Code: De cuántos proyectos se pongan en práctica a la vez {1-1}

Depende <is property of>

Code: De todos , no exclusivamente del director/a {1-1}

<is associated with> Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director

Code: Debe apoyarlas y validarlas {1-1}

<pero> No es estrictamente necesario

Code: Debe conocer los que use e ir usando cada vez mas {1-1}

<pero> No es estrictamente necesario

Code: Debe conocerla {0-2}

<se relaciona con> Ponerla en práctica siendo el último responsable del Centro
Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación
administrativa del centro <is associated with>

Code: Debe conocerlos y formar parte de ellos {5-1}

NO <pero>

Code: Debe dar autonomía para proponer desde cualquier Dpto. {1-2}

Delegar funciones <is property of>

El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro <is associated with>

Code: Debe dar ejemplo y usarlos, aunque no todos {0-1}

<is a> El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro

Code: Debe delegar en otros Departamentos {1-0}

Code: Debe entender de medios TIC {1-1}

<pero> No es estrictamente necesario

Code: Debe escuchar con ánimo de aprender {1-1}

SI <pero>

Code: Debe exigir más a la Admón y no plegarse a sus designios {1-1}

<is associated with> Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro

Code: Debe ser voluntario. {2-1}

El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora <is associated with>

Code: Debe serlo, transmite estabilidad {0-1}

<is associated with> Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente

Code: Debe también dialogar {1-1}

SI <pero>

Code: Debe tener una relación clara para que no perder acciones en beneficio del Centro {0-1}

Toda la legislación no <pero>

Code: Deben colaborar todos {2-1}

<is associated with> Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director

Code: Deben implicarse los sectores básicos del Centro {1-0}

Code: Deber ser sensible, pero hay otros aspectos también importantes {0-1}

La sensibilidad frente a sus alumnos debe estar por encima de otros aspectos <is part of>

Code: Decir siempre la verdad es fundamental para un Director {1-9}

<is a> De acuerdo

<is cause of> Evitar mentir informando a tiempo

<is cause of> Informar cuando sea necesario y no mentir

<is cause of> Lo que diga, poco o mucho de manera sincera

<is part of> No debe mentir, incumpliría sus deberes

<is part of> Si duda

<is a> Sí, debe ser sincero

Se trabaja mejor y da confianza <is associated with>

Code: Del tipo de programa que quiera implementar {1-1}

Depende <is property of>

Code: Delegación de funciones {0-1}

<is associated with> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Delegar con confianza {1-1}

<is associated with> Si, es fundamental

Code: Delegar funciones {1-2}

<is part of> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

<se relaciona con> Debe dar autonomía para proponer desde cualquier Dpto.

Code: Demasiadas responsabilidades {1-1}

El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro <is associated with>

Code: Depende {2-3}

<depende> De cuántos proyectos se pongan en práctica a la vez

<depende> Del tipo de programa que quiera implementar

El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora <is a>

Code: Depende de los recursos económicos {0-1}

Las TIC deben potenciarse desde la dirección <se relaciona con>

Code: Dependiendo de los medios existentes y a corto plazo {1-1}

<is property of> Con precaución

Code: Dialogante con los docentes y estudiantes {2-1}

<is property of> Mejor cualidad humana de un Director

Code: Diálogo {2-0}

Code: Diseño de programas de mejora {1-2}

<is property of> Conocimiento del sentido formativo del programa de mejora

<is associated with> Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál

destacaría para un director

Code: Don de gentes {0-3}

<is associated with> Fomentar buenas relaciones

<is associated with> Representar el Centro de cara a la Admón y a otros agentes
externos

Mejor cualidad humana de un Director <is part of>

Code: Eficacia, agilidad, compromiso {1-1}

La colaboración es básica en todo proceso <is property of>

Code: El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro {1-12}

<se relaciona con> Controlar no, pero si apostar por ellos

<is a> En la era actual es muy aconsejable

<is associated with> No es estrictamente necesario

<se relaciona con> No es tanto un deber, como un valor añadido

<is part of> No, para eso están los técnicos

<contradicts> No, quizás sea el que menos los utilice

Debe dar ejemplo y usarlos, aunque no todos <is a>

Es recomendable <is associated with>

No es fundamental <is associated with>

No es imprescindible <is associated with>

No, para eso hay otras personas <is a>

Code: El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro {1-11}

<is associated with> Debe dar autonomía para proponer desde cualquier Dpto.

<is associated with> Demasiadas responsabilidades

<is associated with> Es impensable. Hay muchas tareas a realizar

<is associated with> Los que él decida en función del interés en la ejecución

<is associated with> No, sería excesivo

<is associated with> Solo los institucionales

Es impensable, hay muchas tareas a realizar <contradicts>

Los más institucionales y que afecten al Centro de cara al exterior <is associated with>

Los que él /ella decida <is a>

NO <is a>

Code: El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora {1-14}

<contradicts> A un pequeño grupo

<is associated with> Debe ser voluntario.

<is a> Depende

<is associated with> Es preferible varios programas con menos gente

<is a> NO

<is associated with> Para el diseño no, para la participación si

<is a> SI

El mayor número posible <is associated with>

No es posible con todos <is associated with>

No solo más capaces para llevarlo a cabo <is associated with>

Pocos para el diseño, la mayoría en la ejecución <is associated with>

Pueden partir de distintos estamentos y por tanto no implicarse todo el mundo

<contradicts>

Sólo los más interesados <is associated with>

Code: El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado {1-7}

<is a> Absolutamente de acuerdo

<is a> Es fundamental

<is a> Es fundamental para el funcionamiento del Centro

<is part of> La colaboración es básica en todo proceso

<is part of> Si se deja aconsejar es lo adecuado

<is a> Si, es fundamental

Code: El mayor número posible {0-1}

<is associated with> El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora

Code: El tipo de Centro {3-1}

Si pero depende de con quién y cómo <pero>

Code: Elección adecuada de los colaboradores {1-1}

Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director <se relaciona con>

Code: Empezar el modelo FQM {1-1}

Programas de mejora de las técnicas de E/A <se relaciona con>

Code: En la era actual es muy aconsejable {1-1}

El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro <is a>

Code: En la mayoría de los casos las llega a hacer suyas aunque no sean originales {1-1}

<aunque> No es estrictamente necesario

Code: En ocasiones {1-1}

SI <is associated with>

Code: Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director {1-11}

<se relaciona con> Asistir a cursos de formación

<se relaciona con> Optimización de programas de mejora

<se relaciona con> Propiciar cursos de formación en el Centro

<se relaciona con> Reconocimientos por parte de la Admón (Certificaciones)

Asesoramiento profesional <is associated with>

Asistir a Congresos con otros directores <is associated with>

Diseño de programas de mejora <is associated with>

Recurrir a las personas que llevan los medios técnicos <is associated with>

Reuniones con colegas, inspectores y técnicos de la admón. <is associated with>

Revisión de textos, revistas, información de vanguardia sobre el tema <is associated with>

Code: Entre otras cualidades humanas {1-0}

Code: Es fundamental {0-1}

El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado <is a>

Code: Es fundamental para el funcionamiento del Centro {0-2}

<pero> No siempre es posible

El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado <is a>

Code: Es impensable, hay muchas tareas a realizar {0-1}

<contradicts> El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro

Code: Es impensable. Hay muchas tareas a realizar {0-1}

El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro <is associated with>

Code: Es importante, pero la respuesta no debe ser inmediata {0-1}

Saber escuchar debe ser un continuo para un líder <is part of>

Code: Es preferible varios programas con menos gente {0-1}

El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora <is associated with>

Code: Es recomendable {0-3}

<is associated with> El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro

No es fundamental <contradicts>

No es imprescindible <contradicts>

Code: Escuchar con ánimo de ayudar {1-1}

<is property of> Mejor cualidad humana de un Director

Code: Especialmente con los más pequeños {1-1}

La sensibilidad frente a sus alumnos debe estar por encima de otros aspectos <is associated with>

Code: Estabilidad y confianza {2-1}

<is associated with> Si, es fundamental

Code: Establecer criterios y objetivos claros {0-1}

<is part of> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Estaría bien pero no lo veo imprescindible {1-1}

<is associated with> Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro

Code: Estimular la superación permanente {0-1}

<is part of> Programas de mejora de las técnicas de E/A

Code: Estoy de acuerdo {5-1}

Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente <is a>

Code: Evitar mentir informando a tiempo {0-1}

Decir siempre la verdad es fundamental para un Director <is a>

Code: Facilitar la distribución, optimización y uso de espacios {0-1}

<is associated with> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Firmeza {0-1}

<is associated with> Mejor cualidad humana de un Director

Code: Fomentar buenas relaciones {0-1}

Don de gentes <is associated with>

Code: Fomento de la lectura {0-1}

Programas de mejora de las técnicas de E/A <is associated with>

Code: Formación en TIC, adaptadas a la enseñanza {1-1}

<se relaciona con> PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN

Code: Formación para mejorar los equipos docentes {0-1}

<is associated with> Programas de mejora de las técnicas de E/A

Code: Formar ciudadanos para el mejor desarrollo humano {0-1}

<is part of> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Habilidades Sociales {2-1}

<is associated with> Mejor cualidad humana de un Director

Code: hay otros componentes del equi.. {1-0}

Code: Implicación de los sectores básicos del Centro {0-1}

<is associated with> Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director

Code: Incrementar el profesorado especializado para evitar sobrecargas {0-1}

<is part of> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Indudablemente y desde todos los estamentos {0-1}

<is part of> Las TIC deben potenciarse desde la dirección

Code: Información veraz y a tiempo {2-2}

De acuerdo <is associated with>

Se debe reservar parte de la información <contradicts>

Code: Informar cuando sea necesario y no mentir {0-1}

Decir siempre la verdad es fundamental para un Director <se relaciona con>

Code: Integrarse en programas europeos {0-1}

<is associated with> Programas de mejora de las técnicas de E/A

Code: Intensificar la motivación {0-1}

<se relaciona con> Programas de mejora de las técnicas de E/A

Code: Intensificar la motivación y estimular la superación permanente {0-1}

Programas de mejora de las técnicas de E/A <is associated with>

Code: La colaboración es básica en todo proceso {3-2}

<se relaciona con> Eficacia, agilidad, compromiso

El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado <is part of>

Code: La iniciativas del Director se tomarán de otra forma {1-1}

<pero> No es estrictamente necesario

Code: La sensibilidad frente a sus alumnos debe estar por encima de otros aspectos {1-10}

<is associated with> ...más con los alumnos de integración

<pero> Deber ser sensible, pero hay otros aspectos también importantes

<is associated with> Especialmente con los más pequeños

<contradicts> No tiene por qué ser la característica principal

<is associated with> No tiene que ser la característica superior

<contradicts> Por encima de otros aspectos no

<is associated with> Si, pero hasta cierto punto

<is a> Sí, siempre

<is associated with> Un valor añadido

Code: Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director {1-10}

<is associated with> No es necesario

<is associated with> No siempre
<contradicts> No, quizás de manera minoritaria
<is associated with> Pueden partir de cualquier persona de la comunidad educativa..
<contradicts> Pueden partir de diversos estamentos
De todos , no exclusivamente del director/a <is associated with>
Deben colaborar todos <is associated with>
Implicación de los sectores básicos del Centro <is associated with>
No es estrictamente necesario <is associated with>

Code: Las TIC deben potenciarse desde la dirección {1-7}

<is associated with> Con precaución
<pero> Depende de los recursos económicos
<pero> Si aportan a la docencia
<is associated with> Sí, a nivel docente y discente
<is a> Sí, estamos de acuerdo
Indudablemente y desde todos los estamentos <is part of>

Code: Lo que diga, poco o mucho de manera sincera {0-1}

Decir siempre la verdad es fundamental para un Director <se relaciona con>

Code: Los más institucionales y que afecten al Centro de cara al exterior {0-1}

<is associated with> El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro

Code: Los que él /ella decida {2-1}

<is a> El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro

Code: Los que él decida en función del interés en la ejecución {0-1}

El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro <is associated with>

Code: Más formación TIC {1-1}

<is property of> PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN

Code: Mejor calidad humana de un Director {1-10}

<is part of> Don de gentes
<is associated with> Potenciador de valores
Comprensión <is part of>

Creación de cultura innovadora <is part of>
Dialogante con los docentes y estudiantes <is part of>
Escuchar con ánimo de ayudar <is part of>
Firmeza <is associated with>
Habilidades Sociales <is associated with>
Sensibilidad <is part of>

Code: Mejorar el clima de Centro {0-1}

Programas de mejora de las técnicas de E/A <is associated with>

Code: Mejorar el clima del Centro {0-1}

<is part of> Programas de mejora de las técnicas de E/A

Code: NO {9-5}

<is associated with> Algunos podrían estar a disgusto
<pero> Debe conocerlos y formar parte de ellos
<is a> El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro
<is associated with> Solo los precisos
El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora <is a>

Code: No con exactitud, pero si debe estar al tanto {0-1}

Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro <contradice>

Code: No debe mentir, incumpliría sus deberes {0-1}

Decir siempre la verdad es fundamental para un Director <is part of>

Code: No deber ser excesivamente servicial {0-2}

<contradicts> Si lo es
Saber escuchar debe ser un continuo para un líder <is a>

Code: No en todo momento, tiene otras tareas {0-1}

Saber escuchar debe ser un continuo para un líder <is part of>

Code: No es estrictamente necesario {8-8}

<is associated with> Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director
Debe apoyarlas y validarlas <noname>
Debe conocer los que use e ir usando cada vez mas <se relaciona con>
Debe entender de medios TIC <is a>
El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro <is associated with>
En la mayoría de los casos las llega a hacer suyas aunque no sean originales <se relaciona con>
Las iniciativas del Director se tomarán de otra forma <se relaciona con>
Una mayoría sí <is a>

Code: No es fundamental {0-2}

<is associated with> El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro
<contradicts> Es recomendable

Code: No es fundamental pero mejor q.. {0-0}

Code: No es imprescindible {0-2}

<is associated with> El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro
<contradicts> Es recomendable

Code: No es necesario {0-3}

<is property of> Sí debe participar en ellas
<is property of> Sí tiene que apoyarlas para que sean válidas
Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director <is associated with>

Code: No es posible con todos {0-1}

<is associated with> El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora

Code: No es tanto un deber, como un valor añadido {0-1}

El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro <se relaciona con>

Code: No siempre {1-1}

Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director <is associated with>

Code: No siempre es posible {0-1}

Es fundamental para el funcionamiento del Centro <pero>

Code: No solo más capaces para llevarlo a cabo {0-1}

<is associated with> El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora

Code: No sólo con los profesores, con todo el personal del Centro {1-1}

SI <pero>

Code: No tiene por qué ser la característica principal {1-1}

La sensibilidad frente a sus alumnos debe estar por encima de otros aspectos <contradicts>

Code: No tiene que ser la característica superior {0-1}

La sensibilidad frente a sus alumnos debe estar por encima de otros aspectos <is associated with>

Code: No, debe rodearse de buenos asesores.. {1-0}

Code: No, debe rodearse de buenos asesores {0-1}

Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro <contradicts>

Code: No, la legislación es muy cambiante {3-1}

<is associated with> Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro

Code: No, para eso está el Inspector y otros medios de consulta {3-1}

<is associated with> Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro

Code: No, para eso están los técnicos {3-1}

El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro <contradice>

Code: No, para eso hay otras personas {0-1}

<is a> El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro

Code: No, quizás de manera minoritaria {0-1}

Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director <contradicts>

Code: No, quizás sea el que menos los utilice {0-1}

El director debe de controlar los medios audiovisuales de su Centro <contradicts>

Code: No, sería excesivo {1-1}

El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro <is associated with>

Code: No, ya que su función no es sólo administrativa.. {1-0}

Code: Optimización de programas de mejora.. {0-0}

Code: Optimizar recursos y tiempo {0-1}

<is associated with> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Optimización de programas de mejora {0-1}

Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director <se relaciona con>

Code: Otros miembros del equipo y Admón pueden ocuparse {0-1}

Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro <is associated with>

Code: Para el diseño no, para la participación si {1-1}

El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora <is associated with>

Code: Pizarras digitales {1-1}

<se relaciona con> PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN

Code: Pocos para el diseño, la mayoría en la ejecución {0-1}

<is associated with> El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora

Code: Ponerla en práctica siendo el último responsable del Centro {0-1}

Debe conocerla <is a>

Code: Por encima de otros aspectos no {0-1}

La sensibilidad frente a sus alumnos debe estar por encima de otros aspectos
<contradicts>

Code: Por supuesto {0-1}

Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente <is a>

Code: Potenciador de valores {0-1}

Mejor cualidad humana de un Director <is associated with>

Code: Programas de mejora de las técnicas de E/A {1-13}

<se relaciona con> Agrupamientos flexibles y abiertos

<se relaciona con> Empezar el modelo FQM

<is associated with> Fomento de la lectura

<is associated with> Intensificar la motivación y estimular la superación permanente

<is associated with> Mejorar el clima de Centro

<is part of> PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN

Crear un buen ambiente de aprendizaje <se relaciona con>

Estimular la superación permanente <se relaciona con>

Formación para mejorar los equipos docentes <is associated with>

Integrarse en programas europeos <is associated with>

Intensificar la motivación <se relaciona con>

Mejorar el clima del Centro <se relaciona con>

Code: PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN {1-5}

Aprendizaje cooperativo <is a>

Formación en TIC, adaptadas a la enseñanza <is >
Más formación TIC <is a>
Pizarras digitales <a>
Programas de mejora de las técnicas de E/A <is part of>

Code: Promover proyectos {1-1}

Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director <se relaciona con>

Code: Propiciar cursos de formación en el Centro {0-1}

Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director <is a>

Code: Pueden cubrirla entre todo el equipo directivo {2-1}

<is associated with> Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro

Code: Pueden partir de cualquier persona de la comunidad educativa.. {0-1}

Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director <is associated with>

Code: Pueden partir de distintos estamentos y por tanto no implicarse todo el mundo {0-1}

<contradicts> El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora

Code: Pueden partir de diversos estamentos {0-1}

Las iniciativas deben de partir mayoritariamente del director <contradicts>

Code: Reconocimientos por parte de la Admón (Certificaciones) {0-1}

Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director <se relaciona con>

Code: Recurrir a las personas que llevan los medios técnicos {2-1}

<is associated with> Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director

Code: Representar el Centro de cara a la Admón y a otros agentes externos {0-1}

Don de gentes <is associated with>

Code: Reuniones con colegas, inspectores y técnicos de la admón. {0-1}

<is associated with> Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director

Code: Revisión de textos, revistas, información de vanguardia sobre el tema {1-1}

<is associated with> Entre las acciones para mejorar esta competencia, cuál destacaría para un director

Code: Saber escuchar debe ser un continuo para un líder {1-9}

<se relaciona con> Es importante, pero la respuesta no debe ser inmediata

<is a> No deber ser excesivamente servicial

<pero> No en todo momento, tiene otras tareas

<pero> SI

<is a> Si lo es

<se relaciona con> Si, pero con medida

<contradicts> Un continuo no. Hay otras funciones

Un continuo no, hay otras funciones <contradicts>

Code: Se debe reservar parte de la información {2-2}

<contradicts> Información veraz y a tiempo

<contradicts> Si, debe ser sincero

Code: Se trabaja mejor y da confianza {2-1}

<is associated with> Decir siempre la verdad es fundamental para un Director

Code: Según a quién {1-1}

SI <pero>

Code: Sensibilidad {1-1}

<is a> Mejor cualidad humana de un Director

Code: Ser comprensivo {1-1}

SI <is associated with>

Code: SI {11-11}

<is associated with> Cercanía

<is associated with> Cuantos mas participen mejor

<pero> Debe escuchar con ánimo de aprender

<pero> Debe también dialogar

<is associated with> En ocasiones

<pero> No sólo con los profesores, con todo el personal del Centro

<pero> Según a quién

<is associated with> Ser comprensivo

El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora <is a>

Saber escuchar debe ser un continuo para un líder <depende>

Un continuo no, pero debe estar informado <contradicts>

Code: Si aportan a la docencia {0-1}

Las TIC deben potenciarse desde la dirección <pero>

Code: Sin duda {0-1}

Decir siempre la verdad es fundamental para un Director <is part of>

Code: Si lo es {0-2}

No deber ser excesivamente servicial <contradicts>

Saber escuchar debe ser un continuo para un líder <is a>

Code: Si no supone un despilfarro y quita recursos a otros terrenos {1-1}

<pero> Con precaución

Code: Si pero con mesura {1-1}

<pero> Con precaución

Code: Si pero depende de con quién y cómo {5-3}

<depende> Cada caso

<depende> El tipo de Centro

Sí, siempre <is a>

Code: Si pero sin obligaciones excesivas {1-1}

<pero> Con precaución

Code: Si se deja aconsejar es lo adecuado {1-1}

El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado <is part of>

Code: Si son actuales sí. {1-1}

<pero> Con precaución

Code: Si, aunque con proyección de futuro {1-1}

<pero> Con precaución

Code: Si, debe ser sincero {1-2}

<is associated with> De acuerdo

Se debe reservar parte de la información <contradicts>

Code: Si, es fundamental {5-4}

Alcanzar objetivos <is associated with>

Delegar con confianza <is associated with>

El director debe tener un equipo muy colaborador y coordinado <is a>

Estabilidad y confianza <is associated with>

Code: Si, lo veo fundamental {0-0}

Code: Si, pero con medida {0-1}

Saber escuchar debe ser un continuo para un líder <condición>

Code: Si, pero hasta cierto punto {0-1}

La sensibilidad frente a sus alumnos debe estar por encima de otros aspectos <is associated with>

Code: Sí, pero no en extremo {0-2}

<contradicts> ...más con los alumnos de integración

<contradicts> Un valor añadido

Code: Sin duda. {1-1}

Con precaución <is a>

Code: Sí debe participar en ellas {0-1}

No es necesario <pero>

Code: Sí tiene que apoyarlas para que sean válidas {0-1}

No es necesario <pero>

Code: Sí, a nivel docente y discente {0-1}

Las TIC deben potenciarse desde la dirección <is associated with>

Code: Sí, debe ser sincero {0-1}

Decir siempre la verdad es fundamental para un Director <is a>

Code: Sí, es fundamental {0-1}

Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente <is a>

Code: Sí, estamos de acuerdo {0-1}

Las TIC deben potenciarse desde la dirección <is a>

Code: Sí, siempre {3-2}

<pero> Si pero depende de con quién y cómo

La sensibilidad frente a sus alumnos debe estar por encima de otros aspectos <is a>

Code: Solo los institucionales {0-1}

El director debe de coordinar todos los eventos de su Centro <is associated with>

Code: Solo los precisos {1-1}

NO <is associated with>

Code: Sólo los más interesados {0-1}

<is associated with> El director debe implicar a todos para diseñar programas de mejora

Code: Su función no sólo es administrativa {0-1}

<contradicts> Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro

Code: Toda la legislación no {0-2}

<pero> Debe tener una relación clara para que no perder acciones en beneficio del Centro

Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro <is associated with>

Code: Toma de decisiones e iniciativas acordes con las necesidades {0-1}

<is associated with> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Toma de iniciativas {0-1}

<is part of> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Trabajo en equipo {1-1}

<is associated with> Cuáles deben de ser la acciones más relevantes en esta competencia por parte del director

Code: Un continuo no, hay otras funciones {0-1}

<contradicts> Saber escuchar debe ser un continuo para un líder

Code: Un continuo no, pero debe estar informado {1-1}

<contradicts> SI

Code: Un continuo no. Hay otras funciones {0-1}

Saber escuchar debe ser un continuo para un líder <contradicts>

Code: Un director debe saber con exactitud todo lo concerniente a la legislación administrativa del centro {3-14}

<is associated with> Debe conocerla

<pero> No con exactitud, pero si debe estar al tanto

<contradicts> No, debe rodearse de buenos asesores

<is associated with> Otros miembros del equipo y Admón pueden ocuparse

<is associated with> Toda la legislación no

Debe exigir más a la Admón y no plegarse a sus designios <is associated with>

Estaría bien pero no lo veo imprescindible <is associated with>

No, la legislación es muy cambiante <is associated with>

No, para eso está el Inspector y otros medios de consulta <is associated with>

Pueden cubrirla entre todo el equipo directivo <is associated with>

Su función no sólo es administrativa <contradicts>

Code: Un líder debe de ser sumamente estable emocionalmente {1-8}

<se relaciona con> Ayuda a estabilizar el equipo

<is a> Cualidad fundamental

<is a> de acuerdo

<is a> Estoy de acuerdo

<is a> Por supuesto

<is a> Sí, es fundamental

Debe serlo, transmite estabilidad <is associated with>

Code: Un valor añadido {0-2}

La sensibilidad frente a sus alumnos debe estar por encima de otros aspectos <is associated with>

Sí, pero no en extremo <contradicts>

Code: Una mayoría sí {1-1}

<pero> No es estrictamente necesario
