# EL PAPEL DEL DIRECTOR DE UN CENTRO TRANSFORMADO EN COMUNIDAD DE APRENDIZAJE DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROFESORADO

## *THE ROLE OF THE HEADMASTER ON A LEARNING COMMUNITY FROM TEACHERS' PERSPECTIVES*

***Nuria Cantero Rodríguez***

***Dr. Antonio Pantoja Vallejo***

***Resumen***

El actual papel del director en los centros educativos de Andalucía está atravesando una coyuntura complicada devenida de diferentes factores sociales que están afectando al funcionamiento y organización de los centros. Para cumplir con las funciones directivas de forma eficaz es necesario que los directivos apliquen estrategias innovadoras que proporcionen mejoras en el sistema educativo, como son las actuaciones del proyecto Comunidad de aprendizaje (CdA). Por tanto, se presenta un estudio basado en la aplicación de un cuestionario a los centros CdA de Andalucía que muestra la percepción que tiene el profesorado sobre la función que desempeña el director en cuanto al desarrollo e implementación del proyecto. En el análisis se ha comprobado la importancia del director en el proceso de transformación y mantenimiento de este proyecto en el centro,

así como la satisfacción general de todo el profesorado tanto con el proyecto como con la labor del director.

***Palabras Clave***

*Liderazgo democrático. Comunidad de aprendizaje. Éxito educativo.*

***Abstract***

The role of headmasters in Andalusian schools is going through a complex situation caused by diverse social factors affecting their organisational and working methods in schools. Headmasters are required to fulfill their management functions efficiently by performing innovative strategies that create real improvements in the Educational System such as the implementation of Learning Communities Projects. In this paper, we present a study based on a survey that evinces teachers' perception on the functions of school headmasters in the development and implementation of the abovementioned project. The analysis verifies the importance school headmasters have in the transformation and continuity of the learning communities' project in schools, and the general satisfaction among teachers with the project and with headmasters' roles.

***Key Words***

*Democratic leadership. Learning community. Educational success.*

## 1. Introducción

El papel de la dirección escolar es imprescindible en el correcto desarrollo y gestión de los centros educativos, ahora más que nunca nos encontramos con un profesorado que necesita orientar su actividad profesional de forma que le permita el ajuste a los nuevos tiempos y a la nueva legislación.

Para que el centro lleve una línea pedagógica adecuada, coordinada y eficaz es necesario que exista la figura de un director con un liderazgo democrático que impulse

metodologías innovadoras, fomentando en el profesorado la necesidad de mejorar sus estrategias pedagógicas. La dirección ha de posibilitar la apertura de los centros y facilitar vías y herramientas al profesorado para trabajar en coordinación con la familia y otros agentes sociales, así como establecer mecanismos para que estos puedan participar en la organización y funcionamiento de los centros. El profesorado debe asumir que también puede ser cuestionado, ha dejado de ser el poseedor de la verdad absoluta (Freire, 1997).

A pesar de los beneficios ya demostrados de la coordinación entre la familia y la escuela ante el hecho educativo del niño, en algunos centros aún encuentran dificultades para la participación de los familiares. Sin embargo, si existe un equipo directivo y un profesorado consciente de la importancia de su participación en la vida del centro, con ocurre en los centros transformados en CdA se consigue:

- Favorecer el interés de los padres y otros agentes sociales e institucionales por las actividades del centro escolar**,** creando sentido hacia los aspectos educacionales de sus hijos, se consigue pasar de las excusas (falta de tiempo, preparación, etc.) a las posibilidades y a la presencia de los mismos en el aula (colaborando, animando, ayudando, apoyando, etc.)
- Concienciar al profesorado de que la colaboración educativa de los padres en el aumento del rendimiento y motivación del alumnado tiene una importancia extraordinaria, las familias no nos privan de nuestra autoridad en el aula, nos la refuerzan y con su presencia valoran mucho más nuestro trabajo y colaboran para que con él se obtengan mayores resultados ya que se encargan de transferir los procesos de enseñanza aprendizaje del aula a sus casas. Ya no hay delimitación de campos y de funciones (esto es propio de los padres y aquello de los profesores), ambos sectores luchamos por conseguir desarrollar las máximas capacidades de los niños.
- Crear centros educativos abiertos, transparentes y con una valoración positiva del resto de sectores sociales e institucionales, planificando todas las actividades para conseguir el mayor éxito, y como hemos dicho, el éxito escolar es responsabilidad de todos los sectores que envuelven al alumnado, por tanto, *el profesorado ha de ser el motor que impulse esta participación.* Puede que la

> participación de las familias no sea inmediata, este hecho es debido a que por muchos años los docentes no hemos permitido que lo hagan, sin embargo, la mayoría de las familias están deseando de participar, por tanto hemos de motivarlas y encauzar su participación con diferentes estrategias metodológicas cuyo éxito se ha demostrado científicamente.

Hace años, dirigir un centro educativo no era tan complicado como en la actualidad, en primer lugar, como hacer referencia Álvarez (2003, p.1), al afirmar que "a educación entendida como cultura y conocimientos poseía un evidente valor social y, aunque el maestro estuviera mal pagado, su profesión era respetada por el conjunto de la sociedad". En este contexto, el director se limitaba a representar institucionalmente a la escuela, a controlar el desarrollo del currículo y la disciplina del centro y a gestionar burocráticamente la misma, pero no se preocupaba de cuestiones pedagógicas ni de establecer un liderazgo entre el profesorado, porque este se daba por hecho bajo la autoridad que le proporcionaba el cargo.

Sin embargo, en la actualidad, impregnada por la variedad de circunstancias sociales a las que se enfrenta la escuela, para que la labor del director sea eficaz es imprescindible llevar a cabo un liderazgo pedagógico. Esta competencia de la dirección escolar es una tarea complicada, ya que no existe una profesionalización de la función directiva y el director de los centros es gestor, dirigente pero a la vez compañero del resto del claustro. Se exige determinadas funciones a los directores para los que no están preparados y esto, según Álvarez (2003), conduce a los directores al estrés y una sensación de indefinición y de ambigüedad profesional.

Por otro lado, dada la gran carga burocrática de la función que conlleva la dirección y la necesidad de dar respuesta a problemas y necesidades muy variopintas en los centros y de forma muy rápida, hace que merme en muchos casos el principal aspecto de líder pedagógico que debería predominar en la función directiva.

Un director llega a ser un verdadero líder pedagógico cuando es capaz de aunar esfuerzos de todos los miembros de comunidad educativa y sacar el máximo provecho a las competencias de cada uno, superando el modelo administrativo y autoritario, hasta

llegar a un liderazgo compartido en el que todos los docentes encuentran ese sentido hacia su trabajo, esa motivación que se refleja en un proyecto de centro eficaz. El nuevo estilo de dirección que funciona es el que basa su ejercicio de un liderazgo compartido, donde prima la apertura democrática de ideas y planteamientos del resto del claustro y comunidad educativa en la influencia de la organización y gestión del centro. Este hecho es la base de una CdA, donde las bases del aprendizaje dialógico (Flecha, 1997) priman ante la autoridad que proporciona el estatus del puesto que se ocupa en la organización. En una CdA, a todas las personas se les permite opinar sobre las decisiones del proceso de enseñanza-aprendizaje, porque como hace referencia Freire (1970), la escuela no es solo del profesorado o del director del centro, la escuela es de todos.

En los centros transformados en CdA, los directores asumen que la solución a las necesidades de sus centros está en conseguir comprometer a todos los agentes en el proceso educativo para llevar a cabo programas de éxito educativo. Estos procesos de innovación deben estar siempre sometidos al rigor de las investigaciones científicas, tal como decía Flecha (1997), han de basarse en evidencias y no en ocurrencias. Así el proyecto CdA se basa en las evidencias científicas recogidas en el proyecto INCLUD-ED (2006-2011), en el que se demostró que la aplicación de este proyecto en los centros es capaz de conseguir aumentar el rendimiento educativo del alumnado y mejorar la convivencia, favoreciendo la cohesión de toda la comunidad educativa y evitando las situaciones de desigualdad.

Sólo un liderazgo colaborativo es capaz de atraer a los miembros de la comunidad escolar en un proyecto común compartido. En las CdA, se necesita un director comprometido, participativo y cercano a los miembros de la comunidad educativa, que sea capaz de escuchar sus problemas para intentar ayudarles a conseguir la misiva Freireana de transformar las dificultades en posibilidades partiendo del cambio social, cultural y educativo del centro pero también de su entorno.

Liket (1967) subraya que los líderes más afectivos tienden a mantener relaciones de confianza y apoyo, dan mayor importancia a la participación de los subordinados y tienden a definir objetivos de actuación e informar a sus subordinados. Nosotros preferimos cambiar la palabra “subordinados” por colaboradores del proceso de enseñanza. En una

CdA, el director como líder pedagógico aprovecha la inteligencia de todos las personas que influyen en el niño. En este proceso, el aprendizaje cada vez depende menos de lo que ocurre en el aula y cada vez más de la correlación entre lo que ocurre en el aula, el domicilio y la calle (Castells, 1994).

La definición de liderazgo democrático y transformacional (Bass, 1981), es la que más se aproxima al estilo seguido por los directores de centros CdA. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

Las capacidades más sobresalientes de director que ejerce un liderazgo educativo y transformacional son:

- Conocer y aplicar técnicas y estrategias de motivación, que generan que toda la comunidad educativa se implique y genere sentido hacia su escuela.
- Comunicarse y coordinarse con el profesorado, alumnos, familias, PAS, otras instituciones sociales.
- Utilizar y aplicar la inteligencia emocional, teniendo en cuenta la situación e intereses de todos los agentes educativos implicados.

El término transformacional está relacionado con el liderazgo que implica la modificación de la organización. También se le ha definido como la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos. Por tanto, un director en una CdA intenta modificar y aumentar las expectativas hacia el aprendizaje de todos los participantes de diversas formas:

- Aumentando el grado de compromiso del profesorado son su función.
- Aumentando el grado de responsabilidad de las familias hacia el proceso de aprendizaje de sus hijos.
- Aumentando la responsabilidad social ante el hecho educativo con la participación de diferentes instituciones sociales en el centro escolar.
- Aumentando la motivación e implicación del alumnado en su aprendizaje.

Al igual que ocurre en una CdA, Kouzes (1997) considera que los líderes transformacionales inspiran a otros a superarse; proporcionan reconocimiento individual; estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar; facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo. Por tanto, como plantea Álvarez (2003, p. 4) "Los directivos se han visto en la necesidad de convertirse en gestores del conflicto y mediadores entre la institución y la familia para hacerla cómplice de la educación y del aprendizaje".

Con el fin de demostrar que estos cambios son posibles, se presenta un análisis de las funciones de gestión y organización de los directores de los centros transformados en Comunidad de Aprendizaje (CdA) de Andalucía. A través de este estudio se muestra cómo es más eficaz el funcionamiento de aquellos centros que disponen de un director alejado del autoritarismo y que basa su función en un liderazgo democrático y que se sustenta la gestión del centro bajo los principios del aprendizaje dialógico, donde la participación de la comunidad educativa en la organización y funcionamiento del centro actúa como eje vertebrador del mismo.

En el estudio que se presenta a continuación se analizan las competencias del director de los centros CdA de Andalucía y cómo estas influyen en el trabajo del resto de docentes del centro, lo cual va a repercutir en el rendimiento del alumnado y en las relaciones interpersonales que se crean en el centro con el resto de miembros de la Comunidad Educativa. Como objetivos específicos se plantean: a) Conocer el papel del director en la transformación del centro en una CdA en cuanto a las estrategias y actuaciones realizadas en la organización y funcionamiento; b) Identificar el tipo de liderazgo que ejerce el director para influenciar en la actitud del profesorado y del resto de la comunidad educativa hacia la transformación del centro en una CdA; c) Indagar en las principales dificultades que encuentra el director en la implementación del proyecto CdA en sus centros.

## 2. Método

El diseño de la investigación está basado en el paradigma empírico positivista. Se trata de un estudio descriptivo basado en el análisis de las respuestas del profesorado a un cuestionario realizado y validado ad hoc.

La muestra elegida para realizar el estudio han sido los 42 centros educativos transformados en una CdA hasta el año 2013 en Andalucía. La población total de estos centros es de 831 profesores, de los cuales respondieron 524.

El análisis de los resultados se ha realizado con el programa estadístico SPSS 19, por tanto el carácter de este análisis es de tipo cuantitativo. No obstante, como prospectiva podemos decir que el del presente análisis se podrá completar con un corte cualitativo tras el análisis de las entrevistas realizadas a los directores de estos centros.

## 3. Resultados

A continuación se exponen los principales resultados obtenidos de la investigación que forma parte de una tesis doctoral que estudia otras variables para determinar la influencia del proyecto CdA en los centros educativos.

Según argumenta el profesorado encuestado, teniendo en cuenta el intervalo de respuesta de 1 a 5 (siendo 1 nada de acuerdo y 5 muy de acuerdo), se muestra a continuación la media de los resultados, siendo los principales motivos encontrados por los que los centros se transforman en una CdA:

- Por convencimiento de que este método es más eficaz, con un 4.17 de media.
- Bajo rendimiento escolar del alumnado, con un 4.07 de media.
- Escasa participación de las familias en la vida del centro con un 3.84 de media.
- Problemas de convivencia entre el alumnado con un 3.69 de media.
- Absentismo escolar elevado con un 3.61 de media
- Por tener una percepción social negativa del centro con un 3.60 de media.

Para dar respuesta a estas necesidades los centros deciden transformase en una CdA, donde es muy significativo el papel del director tanto en la decisión de la

transformación como en el mantenimiento de este proyecto en los centros, ya que existen factores que dificultan este mantenimiento, los cuales hemos detectado en las entrevistas a los directores de estos centros, como son:

- Los cambios continuos de plantilla del profesorado, con la consiguiente falta de implicación del profesorado de nueva incorporación que no cree en el proyecto.
- La escasa formación de toda la comunidad educativa respecto a las actuaciones a desarrollar dentro del proyecto y en especial dentro del sector del profesorado.
- Excesiva carga burocrática de su función que se agrava con las nuevas tareas de la planificación de las actuaciones de CdA, sin embargo no dispone de tiempo específico para ello en su horario, lo cual provoca una sobrecarga en sus tareas.
- Escasos recursos humanos para llevar a cabo la coordinación y planificación de las actuaciones de este proyecto. En la mayoría de los casos, el equipo directivo se encarga de la gestión de estas actuaciones.

Poca coordinación con las familias y otras instituciones en la vida del centro, lo cual ocasiona dificultades para conseguir y mantener un voluntariado estable en el centro. La participación es un aspecto en el que el director ha de trabajar, ya por mucho tiempo, no se ha proporcionado esta vía de participación en los centros por parte del propio profesorado.

## *3.1. El papel del director en el proceso de transformación de los centros en CdA*

Al analizar el liderazgo del director en cuanto a su papel en la transformación, en la mayoría de los centros, la implementación del proyecto CdA se lleva a cabo a propuesta del director o equipo directivo, en menor medida por parte del claustro y en mínimas ocasiones por parte de las familias.

En este sentido, podemos corroborar tal como muestra Antúnez (1994), el papel del director será eficaz si es capaz de innovar dando respuesta a las necesidades del centro y de los miembros de éste. Sin embargo existen limitaciones a las funciones de liderazgo de la dirección, como nos recuerda Clerkin (1989, p. 109) y se refiere a la dispersión de las tareas directivas. Además, en la mayoría de los casos el directivo no solamente es quien promueve y es el origen de los cambios sino que también es quien asume

responsabilidades mayores y quien debe comunicar y explicar el sentido y la razón del cambio a los profesores, padres, representantes de la Administración educativa y también a los propios alumnos. Esto es lo que ocurre en los cambios promovidos por los directores de los centros CdA analizados, el director es el que mueve a todos estos miembros de la comunidad para implantar y mantener el proyecto.

Como podemos observar en la tabla 1, el 76,1% de los encuestados argumentan que fue el director el que inició el proceso de transformación del centro en una CdA. Seguido con mucha diferencia, por parte de la inspección educativa, con un 15,5 %. Sorprende que solo el 4.8% de los encuestados diga que lo propuso el claustro. Por tanto, podemos ver el gran peso que tiene el director del centro en cuanto a su implantación en el centro.

| Agente educativo que propone la transformación en CdA | f | % |
|---|---|---|
| Inspección educativa | 81 | 15,5 |
| Equipo directivo | 399 | 76,1 |
| Claustro | 25 | 4,8 |
| Equipo de orientación educativa | 4 | ,8 |
| Consejo Escolar | 1 | ,2 |
| Centro de profesorado | 10 | 1,9 |
| Otras instituciones del entorno | 3 | ,6 |
| Titularidad privada | 1 | ,2 |
| Total | 524 | 100 |

Tabla 1. Agente educativo que propone en el centro la transformación del mismo en una Comunidad de Aprendizaje. Fuente: Elaboración propia

Hay que especificar que la influencia del director en el proceso de transformación la realiza desde la perspectiva del liderazgo democrático en la mayoría de los centros, ya que en comunidades, el autoritarismo no tiene validez, en primer lugar , por el propio carácter del proyecto y en segundo, porque es necesaria la aprobación dos tercios del claustro como establece la Orden 8 de junio de 2012, por la que se regula el procedimiento de

inscripción y continuidad de centros reconocidos como “Comunidad de Aprendizaje” y se crea la Red Andaluza “Comunidades de Aprendizaje”.

Por tanto, las principales funciones de los directores en este proceso son las de explicar e informar sobre los principios básicos de este proyecto y la de tratar de convencer a toda la comunidad educativa de los beneficios del mismo, en primer lugar sensibilizando al claustro y posteriormente a las familias. Siguiendo a Antúnez (1994), si todas las decisiones y procedimientos se centran en el director, aparecerán serias debilidades de la organización general de centro y en la propia dirección. Por ello, la vía más eficaz es la de llevar a cabo un modelo de liderazgo democrático.

## 3.2. *El papel del director en cuanto a su influencia en la formación del resto de profesorado en CdA*

En cuanto al papel del director en cuanto a su influencia en la formación del profesorado del centro transformado en una CdA, obtenemos datos bastantes significativos ya que como como podemos ver en la tabla 2, tan solo un 5,9% del profesorado dice que el director de su centro no le ha asesorado alguna vez a la hora de poner en marcha el proyecto CdA.

| | Nada | Poco | Normal | Bastante | Mucho | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Frecuencia | 31 | 49 | 163 | 203 | 78 | 524 |
| Porcentaje | 5,9 | 9,4 | 31,1 | 38,7 | 14,9 | 100,0 |

Tabla 2. Grado de formación adquirido por el profesorado sobre una CdA con el asesoramiento del equipo directivo. Fuente: Elaboración propia

Además, si comparamos esta tabla con la siguiente podemos ver la importancia que el asesoramiento del equipo directivo tiene en la formación permanente del profesorado del centro a la hora de realizar actuaciones de éxito, puesto el profesorado lo sitúa en el tercer lugar de importancia con un 3.47 de media, tras la formación adquirida mediante la asistencia a los cursos del centro de profesorado con una media de 3.64. Sin embargo, el

profesorado argumenta que con lo que más se ha formado es con su propia práctica docente en el aula de las actuaciones propias del proyecto CdA con una media de 3,74.

| | Media | DT | Varianza |
|---|---|---|---|
| Antes de comenzar con el proyecto gracias a mi formación universitaria | 1,34 | ,756 | ,572 |
| Tras las jornadas de sensibilización impartidas por CREA | 2,85 | 1,472 | 2,168 |
| Con el asesoramiento del equipo directivo | 3,47 | 1,045 | 1,091 |
| Con la asistencia a cursos/jornadas del centro de profesorado | 3,64 | 1,138 | 1,295 |
| Al poner en práctica por mí mismo actuaciones de éxito en mi aula/centro | 3,74 | 1,106 | 1,223 |
| Con el asesoramiento de la delegación de educación | 1,68 | ,946 | ,896 |
| Con el asesoramiento de la universidad | 1,70 | 1,058 | 1,120 |
| Tras conocer experiencias de otros centros CdA | 3,08 | 1,296 | 1,680 |

Tabla 3. Grado de formación adquirido por el profesorado sobre una CdA desde diferentes ámbitos.

Fuente: Elaboración propia

## *3.3. El papel del director en cuanto a la participación en las actuaciones de éxito dentro del proyecto CdA*

Los resultados que arroja la tabla 4 reflejan que el equipo directivo participa en gran cantidad a la hora de poner en marcha actuaciones de éxito, sea participando directamente u organizando y planificando dichas actuaciones.

| | Nada | Poco | Normal | Bastante | Mucho | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Frecuencia | 1 | 21 | 49 | 111 | 342 | 524 |
| Porcentaje | 0,2 | 4,0 | 9,4 | 21,2 | 65,3 | 100,0 |

Tabla 4. Frecuencia con la que participa el equipo directivo dentro de las actuaciones de éxito de CdA.

Fuente: Elaboración propia

Si comparamos su participación con el resto de agentes, el profesorado asume el equipo directivo es el que más participa en estas actuaciones, ya que con una media 4.47 el profesorado lo corrobora seguido por el resto del profesorado con una media de 4.20. No obstante, como esta actuación del director está basada en el liderazgo transformacional hace que este tipo de liderazgo aumente el compromiso del profesorado hacia este proyecto.

| | Media | DT | Varianza |
|---|---|---|---|
| Equipo directivo | 4,47 | ,837 | ,701 |
| Profesorado | 4,20 | ,855 | ,730 |
| Madres | 3,20 | 1,102 | 1,214 |
| Padres | 2,44 | ,961 | ,923 |
| AMPA | 3,10 | 1,319 | 1,738 |
| Inspección educativa | 2,24 | 1,077 | 1,159 |
| Técnicos de delegación | 1,98 | ,998 | ,996 |
| Profesorado jubilado | 2,30 | 1,236 | 1,528 |
| EOE | 2,78 | 1,321 | 1,744 |
| Técnicos servicios sociales | 2,31 | 1,157 | 1,340 |
| Técnicos Ayuntamiento | 2,06 | 1,069 | 1,143 |
| Asociación de vecinos | 1,86 | 1,040 | 1,082 |
| Centro de profesorado | 3,35 | 1,149 | 1,319 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Estudiantes universitarios | 2,97 | 1,438 | 2,068 |
| Fuerzas del orden público | 1,75 | ,966 | ,933 |
| Profesorado EOI o Conservatorio | 1,26 | ,593 | ,351 |
| Profesorado de la escuela de adultos | 1,40 | ,792 | ,628 |
| ONG | 2,16 | 1,267 | 1,606 |

Tabla 5. Frecuencia participan los diferentes agentes educativos en las actuaciones de éxito de CdA.

Fuente: Elaboración propia

## *3.4. El papel del director en cuanto a las mejoras que puede implementar en el proyecto CdA*

En el presente estudio, se ha observado que la variable que obtiene una menor puntuación en cuanto a la necesidad de mejora es el que se refiere a los aspectos que puede mejorar el equipo directivo en su labor , con una puntuación de 2.54 de media . Por tanto, el profesorado muestra que está satisfecho con la gestión y planificación del proyecto por parte de la dirección.

Los ámbitos en los que realmente los encuestados creen que es necesario que se mejore son: en la formación del propio profesorado, en la propia organización de las actuaciones educativas de éxito por parte del profesorado, en la participación familiar y en conseguir una plantilla estable de profesorado.

| | Nada | Poco | Normal | Bastante | Mucho | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Frecuencia | 111 | 151 | 167 | 68 | 27 | 524 |
| Porcentaje | 21,2 | 28,8 | 31,9 | 13,0 | 5,2 | 00,0 |

Tabla 6. Aspectos a mejorar la organización del proyecto por parte del equipo directivo.

Fuente: Elaboración propia

| ¿Cree que debería mejorar dentro del proyecto CdA? | Media | DT | Varianza |
|---|---|---|---|
| La organización del proyecto por parte del equipo directivo | 2,52 | 1,115 | 1,244 |
| La participación del profesorado | 2,92 | 1,092 | 1,193 |
| La formación del profesorado | 3,27 | ,965 | ,931 |
| La formación de familiares | 3,87 | ,932 | ,869 |
| Tener una plantilla estable de profesorado | 4,00 | 1,289 | 1,662 |
| Organizar con más frecuencia actuaciones de éxito | 3,46 | 1,059 | 1,121 |
| Mayor implicación de la familia | 3,91 | 1,040 | 1,081 |
| La relación con otras instituciones | 3,44 | 1,061 | 1,127 |
| La colaboración con el voluntariado | 3,51 | 1,047 | 1,096 |

Tabla 7. Aspectos a mejorar la organización del proyecto por parte todos los agentes educativos y sociales.

Fuente: Elaboración propia

## *3.5. El grado de satisfacción del director del centro transformado en CdA*

El 100% de los directores se sienten en alguna medida satisfechos con el proyecto, como se observa en la tabla 8, de los 24 directores que han respondido al cuestionario, el 0% se muestra nada satisfecho y un 75% están bastante y muy satisfecho con el proyecto, sin embargo, como hemos visto anteriormente, los directores también piensan que existen muchos factores que mejorar dentro del proyecto.

En esta tabla, cabe resaltar que la totalidad del equipo directivo se siente satisfecho con el plan, ya que un 84% de los 25 jefes de estudios encuestados están bastante y muy satisfechos y un 62.9% de los 27 secretarios de igual forma.

Una de las claves que fomentan esta satisfacción de la dirección es que el proyecto CdA aumenta el prestigio del centro que él representa ante la sociedad y aumenta los lazos de coordinación y unión entre el propio profesorado y por tanto con el director del centro así como el aumento de la comunicación con las familias.

| Cargo | Nada | Poco | Normal | Bastante | Mucho | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Sin cargo | 3 | 11 | 57 | 90 | 89 | 250 |
| | 1,2% | 4,4% | 22,8% | 36,0% | 35,6% | 100,0% |
| | 42,9% | 40,7% | 50,9% | 49,5% | 45,4% | 47,7% |
| Director | 0 | 2 | 4 | 10 | 8 | 24 |
| | ,0% | 8,3% | 16,7% | 41,7% | 33,3% | 100,0% |
| | ,0% | 7,4% | 3,6% | 5,5% | 4,1% | 4,6% |
| Jefe estudios | 1 | 0 | 3 | 10 | 11 | 25 |
| | 4,0% | ,0% | 12,0% | 40,0% | 44,0% | 100,0% |
| | 14,3% | ,0% | 2,7% | 5,5% | 5,6% | 4,8% |
| Secretario | 0 | 2 | 8 | 6 | 11 | 27 |
| | ,0% | 7,4% | 29,6% | 22,2% | 40,7% | 100,0% |
| | ,0% | 7,4% | 7,1% | 3,3% | 5,6% | 5,2% |

Tabla 8. Relación entre desempeñar un cargo directivo en el centro con el grado de satisfacción con el proyecto CdA.

Como se observa en la tabla 9, un 95.8% de los directores que han respondido al cuestionario volverían a votar a favor de implementar el proyecto en sus centros.

| Cargo | Nada | Poco | Normal | Bastante | Mucho | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Director | 1 | 0 | 0 | 5 | 18 | 24 |
| | 4,2% | ,0% | ,0% | 20,8% | 75,0% | 100,0 % |
| Jefe de estudios | 0 | 1 | 4 | 3 | 17 | 25 |
| | ,0% | 4,0% | 16,0% | 12,0% | 68,0% | 100,0 % |
| Secretario | 0 | 0 | 2 | 9 | 16 | 27 |
| | ,0% | ,0% | 7,4% | 33,3% | 59,3% | 100,0 % |

Tabla 9. Contingencia entre tener un cargo en el equipo directivo y votar a favor de las CdA.

## 4. Conclusiones

Tras el estudio realizado, hemos podido observar que el papel de la dirección es determinante en el proceso de transformación y funcionamiento de los centros CdA. Se ha observado el tipo de liderazgo que llevan a cabo, y es una minoría el que suscribe un liderazgo autoritario, en el 90% de los casos prima el liderazgo pedagógico y transformacional, basada en la dialogicidad, en el consenso, así como en la creación y motivación de toda la comunidad en el proceso de participación en la vida del centro. También se observa cómo las competencias directivas que se impulsan en ser capaz de llevar a cabo un liderazgo instructivo y educacional volcado en los profesores y en las familias, éste los convierte en agentes claves para que el alumno se implique en los procesos educativos. Los directores argumentan que antes de la transformación encontraron una gran desvinculación entre todos los sectores educativos (familias, profesorado, alunando instituciones). Por tanto, la dirección pasa a fomentar situaciones de dialogo que se reflejan en la transformación el centro en una CdA donde todos los sectores tienen voz y decisión bajo el respeto mutuo.

Para ello, es necesario un liderazgo pedagógico eficaz, cuyas consecuencias serán en cambio en el rol de líder autoritario y burocrático que pasará de estar por encima a estar “con” el resto de la comunidad. A partir de este momento, la dirección consigue que todos los miembros adquieran responsabilidades y sentimiento de pertenencia a sus centros convirtiéndolos en un ente vivo, capaz de cohesionar agentes de la comunidad educativa que en diversas situaciones permanecían enfrentados.

Por tanto, el éxito de esta participación que caracteriza al proyecto CdA está en que en todos los centros se aumenta el éxito educativo y se mejora la convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa.

El propósito del 100% de los directores s entrevistados es mejorar el rendimiento educativo situaciones de convivencia de sus centros así como lograr implicar y responsabilizar más al profesorado y familias en las actuaciones de mejora de los mismos. Detectando los principales problemas a la hora de llevar a cabo este proyecto: la escasa participación del resto de instituciones sociales y educativas en el centro, la deficiente formación del profesorado y del voluntariado en el centro y la escasez de tiempo que

dispone el director para llevar a cabo todas las tareas que necesita la organización del centro en una CdA.

Por otro lado, se crea un aumento en la motivación e implicación por el trabajo del profesorado, una coordinación y preocupación de instituciones sociales, educativas y culturales del entorno y un aumento del interés hacia el aprendizaje por parte de las familias y el propio alumnado.

También se observa que la implementación del proyecto CdA consigue aumentar la satisfacción del propio director y equipo directivo de los centros estudiados, siendo el 91,7% de los encuestados que muestran mayor satisfacción por su trabajo desde que desarrollan este proyecto en el centro y el 95.8% los que volverían a proponer el proyecto en sus centros. Este dato es muy significativo si lo comparamos con otros estudios sobre la satisfacción de los directivos escolares como el de Caballero y Salvador (2004), con una muestra de 1073 directivos, estimaron que el 15% de los éstos manifiestan insatisfacción alta o moderada, el 31 % satisfacción media y el 54% satisfacción alta o muy alta.

Por tanto, se pretende demostrar que las CdA son un cambio necesario al sistema educativo que todos los centros pueden acceder con responsabilidad y convencimiento contando con modelos directivos que faciliten la participación, realicen actuaciones eficaces de mejora y a su vez garanticen la satisfacción, motivación e implicación de todos en un proyecto educativo común y realmente significativo para todos sus integrantes.

Con el mismo, se ha dado respuesta a los tres objetivos planteados.

- Se ha comprobado la importancia del papel de la dirección escolar en cuanto su alta implicación, buena gestión y planificación de las actuaciones del proyecto.
- Se ha identificado que los directores de las CdA llevan a cabo un liderazgo transformacional, que influye positivamente en la actitud del profesorado y del resto de la comunidad educativa hacia la transformación del centro en una CdA.
- Se han identificado las principales dificultades que encuentra el director en la implementación del proyecto CdA en sus centros.

Como conclusión general podemos exponer los equipos directivos son la clave en la organización de estos nuevos modelos educativos, nuestros centros necesitan más que

nunca el motor que empuje de forma democrática estos cambios que garanticen la mejora de nuestra realidad educativa. Para conseguir mejorar dicha realidad es necesario aunar fuerzas con la familia y otras instituciones sociales como aliadas de nuestro trabajo, lo cual se reflejará en un alumnado competente, íntegro y eficaz.

## 5. Bibliografía

Álvarez, M. (2003). *Dirección Escolar: Selección y Formación.* Oigie, 18. Recuperado de: http://www.edubcn.cat/rcs_gene/extra/05_pla_de_formacio/direccions/bloc_3_pri_sec/2_La_direccion_escolar_en_Europa.pdf

Aubert, A. et al. (2008) *Aprendizaje dialógico en la Sociedad de la Información*. Barcelona: Hipatia.

Antúnez, s. (1994).*Claves para la organización de Centros Escolares.* Barcelona: ICE de la Universidad de Barcelona.

Bass, M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research.* New York: Free Press.

Bolívar, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.), El liderazgo en educación. Madrid: UNED.

Caballero, J. y Salvador, F. (2004). Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares. *Revista de Educación, 333*, 363-384.

Clerkin, C. (1989). Leading a team to facilitate change. En I. Craig (Edit*.), Primary Headship in the 19905* (pp.107-118). London. Ed. Longman.

CREA (2003-2005). *Teorías y sociedades dialógicas. Nuevas transferencias ciencia-sociedad en la era del conocimiento*. Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2000-2003. Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Cooper, D. (1972). *La muerte de la familia*. Buenos Aires: Paidós

Elboj, C., Puigdellívol, I., Soler, M. & Valls, R. (2002). *Comunidades de aprendizaje. Transformar la educación*. Barcelona: Graó

Flecha, R. (1997). *Compartiendo palabras. El aprendizaje de las personas adultas a través del diálogo.* Barcelona: Paidós.

Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido.* Madrid: Siglo XXI.

Freire, P. (1997). *A la sombra de este árbol.* Barcelona: El Roure Editorial S.A.

Garreta, J. y Llevot, N. (2007). *La relación familia escuela*. Lleida: Edición de la Universidad de Lleida.

INCLUD-ED Project. (2006-2011). *Strategies for inclusion and social cohesion in Europe from education* (6th Framework Programme. Citizens and Governance in a Knowledge-based Society. CIT4-CT-2006-028603. Directorate-General for Research, European Commission.)

Madrigal, T. (2005) *Liderazgo. Enseñanza y Aprendizaje.* México: McGraw-Hill.

Martínez, R.A. (1996). *Familia y educación. Fundamentos teóricos y metodológicos*. Oviedo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

Musitu, G. & Cava, M.J. (2001). *La familia y la educación*. Biblioteca latinoamericana de educación: Octaedro.

Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad y eficacia y cambio en la educación, 4*, 11-24.

Orden 8 de junio de 2012, por la que se regula el procedimiento de inscripción y continuidad de centros reconocidos como “Comunidad de Aprendizaje” y se crea la Red Andaluza “Comunidades de Aprendizaje”. BOJA nº 126 de 28/06/2012.

Racionero, S, Ortega, S, García, R. y Flecha, R. (2012) *Aprendiendo contigo.* Barcelona: Hipatia.

Torres, G. (2004). El liderazgo en la función directiva escolar. *Revista Universidad de Guadalajara*, 31.

Vieira, L. (2010). *Voluntariado en la escuela: Un estudio de casos dentro del proyecto Comunidades de Aprendizaje.* Tesis doctoral. Universidad de Barcelona.

Vygotsky, L.S (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores***.** Barcelona: Crítica.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Cantero Rodríguez, N. y Pantoja Vallejo, A. (2016). El papel del director de un centro transformado en comunidad de aprendizaje desde la perspectiva del profesorado. *Aula de Encuentro*, 18 (2), pp. 76-96.

***Noelia Cantero Rodríguez es***
***maestra de Educación Primaria***
***en el CEIP "Navas de Tolosa" - La Carolina (Jaén)***
***Correo_e: nuriacante82@hotmail.com***

***Antonio Pantoja Vallejo es***
***Departamento de Pedagogía, Área de Métodos de Investigación***
***y Diagnóstico en Educación de la Universidad de Jaén***
***Correo_e: apantoja@ujaen.es***

*Enviado: 6 de febrero de 2016* *Aceptado: 2 de marzo de 2016*