

## 1. DATOS BÁSICOS

<b>Asignatura</b>	Factores Clave para una Dirección Eficaz
<b>Titulación</b>	Máster Universitario en Organización y Dirección de Centros Docentes
<b>Escuela/ Facultad</b>	Ciencias sociales
<b>Curso</b>	1
<b>ECTS</b>	4 ECTS
<b>Carácter</b>	Obligatoria
<b>Idioma/s</b>	Castellano
<b>Modalidad</b>	Online
<b>Semestre</b>	S1
<b>Curso académico</b>	2024/2025
<b>Docente coordinador</b>	Paulino Soriano Padilla

## 2. PRESENTACIÓN

En décadas anteriores a la dirección de los centros educativos se le exigía que administrara bien la escuela con los escasos recursos que tenía, que mantuviera el orden y que organizara el funcionamiento del centro según los procedimientos administrativos y las normas emanadas de la autoridad superior. El director tenía el respeto del profesorado y de la sociedad por el mero hecho de asumir la función directiva como autoridad institucional.

El actual contexto sociocultural y legislativo cambiante en el cual además se impone la cultura de la calidad, demandan a la dirección de los centros escolares un protagonismo fundamental en la gestión y adaptación a los nuevos entornos de forma que la institución evolucione dando respuesta con una educación inclusiva y de calidad, a las exigencias de la sociedad y en las que cada vez va tomando más protagonismo la autonomía de los centros.

Los nuevos escenarios del conocimiento y acceso a la información plantean nuevos retos a la educación que debe dar una respuesta ágil y eficaz. Con ello surgen nuevas demandas sobre la formación inicial del profesorado hacia una formación continua, lo que exige a su vez una dirección cada vez más especializada en la gestión de equipos humanos y recursos materiales y tecnológicos que sea capaz obtener un mayor éxito en el desempeño.

La dirección de instituciones educativas es una de esas tareas que requieren la profesionalización y la formación continua para responder a las nuevas demandas legislativas y del contexto sociocultural, y esto es lo que ha llevado a la administración educativa a redefinir los ámbitos competenciales necesarios para ejercer la labor de dirección.

Uno de estos ámbitos competenciales es el liderazgo y la gestión de equipos humanos, que implica a su vez el desarrollo de habilidades sociales, de comunicación y gestión de conflictos. La capacidad de liderazgo y gestión de equipos es uno de los aspectos fundamentales que va a permitir alcanzar el éxito en cualquier tipo de organización. Pero al mismo tiempo esta capacidad de liderazgo y gestión de equipos es uno de los aspectos más complejos y difíciles de aprender, y ello es así, porque tiene un importante componente basado en la experiencia y el aprendizaje continuo que puede y debe ser complementado por el aprendizaje de ciertas técnicas que proporcionen la base mínima necesaria para poder emprender ese largo y complejo camino que conduzca hacia la excelencia en la gestión de equipos.

Esta asignatura hace un recorrido por cada una de esas técnicas, combinando contenidos teóricos con ejemplos prácticos que refuerzan y afianzan los conceptos clave para capacitar y adquirir las competencias necesarias para poder desarrollar esta labor de forma eficaz y con garantías de éxito.

### 3. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

#### Competencias básicas:

- CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
- CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
- CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
- CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
- CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

#### Competencias transversales:

- CT1 - Valores éticos: Capacidad para pensar y actuar según principios universales basados en el valor de la persona que se dirigen a su pleno desarrollo y que conlleva el compromiso con determinados valores sociales.
- CT2 - Aprendizaje autónomo: Conjunto de habilidades para seleccionar estrategias de búsqueda, análisis, evaluación y gestión de la información procedente de fuentes diversas, así como para aprender y poner en práctica de manera independiente lo aprendido.
- CT3 - Trabajo en equipo: Capacidad para integrarse y colaborar de forma activa con otras personas, áreas y/u organizaciones para la consecución de objetivos comunes.
- CT4 - Comunicación escrita / Comunicación oral: Capacidad para transmitir y recibir datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, siendo oral la que se realiza mediante palabras y gestos y, escrita, mediante la escritura y/o los apoyos gráficos.
- CT5 - Análisis y resolución de problemas: Ser capaz de evaluar de forma crítica la información, descomponer situaciones complejas en sus partes constituyentes, reconocer patrones, y considerar otras alternativas, enfoques y perspectivas para encontrar soluciones óptimas y negociaciones eficientes.
- CT6 - Adaptación al cambio: Ser capaz de aceptar, valorar e integrar posiciones distintas, adaptando el enfoque propio a medida que la situación lo requiera, así como trabajar con efectividad en situaciones de ambigüedad.
- CT7 - Liderazgo: Ser capaz de orientar, motivar y guiar a otras personas, reconociendo sus capacidades y destrezas para gestionar eficazmente su desarrollo y los intereses comunes.
- CT9 - Mentalidad global: Ser capaz de mostrar interés y comprender otros estándares y culturas, reconocer las propias predisposiciones y trabajar con efectividad en una comunidad global.

#### Competencias específicas:

- CE1 - Capacidad para evaluar y seleccionar las herramientas de gestión administrativa en función de las características específicas del centro educativo.
- CE2 - Capacidad para identificar, evaluar y gestionar conflictos interpersonales e intergrupales para la mejora de la dirección del centro educativo.
- CE3 - Capacidad para diferenciar las herramientas de comunicación adecuadas para cada uno de los grupos de interés a utilizar en los distintos contextos comunicativos en el ámbito educativo.

- CE5 - Capacidad para identificar problemas éticos y sociales en el centro educativo y buscar las mejores soluciones en cada caso.
- CE11 - Capacidad para emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación en las acciones de dirección, gestión o liderazgo para mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
- CE15 - Capacidad para orientar, motivar y guiar a los miembros de la comunidad educativa y, especialmente, a los miembros del equipo directivo del centro.
- CE16 - Capacidad para planificar los procesos y diseñar proyectos colaborativos entre los miembros del equipo directivo y los distintos departamentos del centro.
- CE17 - Capacidad para crear entornos de innovación y creatividad en los distintos departamentos del centro educativo.

#### Resultados de aprendizaje:

- RA1: Reconocer los elementos básicos del liderazgo dentro del ámbito educativo.
- RA2: Planificar una dirección de recursos humanos mediante nuevas formas organizativas motivadoras.
- RA3: Gestionar con eficacia y flexibilidad el equipo de trabajo.

En la tabla inferior se muestra la relación entre las competencias que se desarrollan en la asignatura y los resultados de aprendizaje que se persiguen:

Competencias	Resultados de aprendizaje
CB6, CB7, CB9, CB10, CT1, CT6, CE1, CE11	RA1: Reconocer los elementos básicos del liderazgo dentro del ámbito educativo.
CT3, CT7, CE2, CE3, CE15	RA2: Planificar una dirección de recursos humanos mediante nuevas formas organizativas motivadoras.
CB8, CT2, CT4, CT5, CT9, CE1, CE16, CE17	RA3: Gestionar con eficacia y flexibilidad el equipo de trabajo.

## 4. CONTENIDOS

- Liderazgo educativo para la dirección. El liderazgo como influencia.
- Competencias esenciales de liderazgo. ¿Qué hacen los líderes eficaces?
- Modelos de liderazgo.
- Tendencias europeas en liderazgo educativo.
- Plataformas de formación y buenas prácticas.
- Herramientas para el ejercicio del liderazgo hacia la mejora del aprendizaje.
- Habilidades sociales en la gestión del centro docente.
- El proceso de toma de decisiones.
- Comunicación interpersonal y funcionamiento de grupos.
- Habilidades emocionales.
- Resolución de conflictos.

## 5. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

- A continuación, se indican los tipos de metodologías de enseñanza-aprendizaje que se aplicarán:
  - Clase magistral/Web conference.
  - Método del caso.
  - Aprendizaje cooperativo.
  - Aprendizaje basado en problemas.

## 6. ACTIVIDADES FORMATIVAS

A continuación, se identifican los tipos de actividades formativas que se realizarán y la dedicación en horas del estudiante a cada una de ellas:

**Modalidad online:**

Actividad formativa	Número de horas
Lectura de temas de contenido	10
Análisis de casos	30
Exposiciones orales mediante webconference	4
Elaboración de informes y escritos	10
Tutoría virtual	5
Trabajo autónomo	41
<b>TOTAL</b>	<b>100h</b>

## 7. EVALUACIÓN

A continuación, se relacionan los sistemas de evaluación, así como su peso sobre la calificación total de la asignatura:

**Modalidad online:**

Sistema de evaluación	Peso
Prueba virtual de conocimiento	20%
Exposiciones orales	20%
Informes y escritos	20%
Caso/Problema	40%

En el Campus Virtual, cuando accedas a la asignatura, podrás consultar en detalle las actividades de evaluación que debes realizar, así como las fechas de entrega y los procedimientos de evaluación de cada una de ellas.

## 7.1. Convocatoria ordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

En todo caso, será necesario que obtengas una calificación mayor o igual que 4,0 en la prueba final, para que la misma pueda hacer media con el resto de las actividades.

## 7.2. Convocatoria extraordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria extraordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

En todo caso, será necesario que obtengas una calificación mayor o igual que 4,0 en la prueba final, para que la misma pueda hacer media con el resto de las actividades.

Se deben entregar las actividades no superadas en convocatoria ordinaria, tras haber recibido las correcciones correspondientes a las mismas por parte del docente, o bien aquellas que no fueron entregadas.

## 8. CRONOGRAMA

En este apartado se indica el cronograma con fechas de entrega de actividades evaluables de la asignatura:

Actividades evaluables	Fecha
Estudio y evaluación de prácticas directivas	Semana 3
La razón detrás de las reglas	Semana 4
La ventana de Johari	Semana 5
Caso de buenas prácticas de liderazgo escolar	Semana 6

Este cronograma podrá sufrir modificaciones por razones logísticas de las actividades. Cualquier modificación será notificada al estudiante en tiempo y forma.

Se incluyen actividades relacionadas con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) y el Modelo Académico de la universidad.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Editorial Escuela Española.

Antúnez, S., Silva, P. y Slater, C.L. (2014). Avances recientes sobre liderazgo escolar en países anglófonos: presentación. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol. 12, Nº 4, 2014.

Campo, A. (2012). *Herramientas para directivos escolares II*. A. Fernández, J. Grisaleña, N Zaitegi. Wolters Kluwer.

- Campos, B. (2011). *Mejorar la práctica educativa. Herramienta para optimizar el rendimiento de los alumnos*. Wolters Kluwer.
- Gairín, J. (Coord) y otros. *El Liderazgo y Equipos Directivos en Centros de Secundaria, elementos básicos del éxito escolar*. Madrid: Ministerio de Educación. Instituto Superior de Formación de Profesorado. <https://sede.educacion.gob.es/publivena/PdfServlet?pdf=VP15164.pdf&area=E>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Kairós.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1996). *Comportamiento de las organizaciones*. Tercera edición. Barcelona: Irwin.
- Lorenzo, M. (2001): El liderazgo para la promoción de calidad en una institución educativa. Las visiones actuales del liderazgo en las instituciones educativas. El liderazgo ético en las instituciones de formación. Tres estudios sobre el liderazgo. Granada, Grupo editorial universitario (documentos policopiados. Universidad la Serena, Chile, pp. 65-88, 89-106 y 107-121, respectivamente).
- Lorenzo, M. (2004). *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Enseñanza, 22, 2004, 193-211. [http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/70773/1/La\\_funcion\\_de\\_liderazgo\\_de\\_la\\_direccion\\_.pdf](http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/70773/1/La_funcion_de_liderazgo_de_la_direccion_.pdf)
- Pont, E. y Teixidor, M. (2002): El cambio planificado para la activación del rol autónomo. Teixidor, M. (Ed): *Proyecto de formación para la implantación de cuidados en el marco del modelo conceptual de Virginia Henderson en los centros de atención primaria del Institut Català de la Salut*. Barcelona, Fundación "La Caixa", 65-94.
- Quevedo, V. (2012). *Planificar y programar en los centros educativos*. D. González. Wolters Kluwer.
- Stoll, L. y J. Temperley (2011). *Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo*. OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264097797-es>
- TALIS (2013). Estudio Internacional de la Enseñanza y el Aprendizaje. [http://www.mecd.gob.es/inee/Ultimos\\_informes/TALIS-2013.html](http://www.mecd.gob.es/inee/Ultimos_informes/TALIS-2013.html)
- TALIS (2019). Guía del profesorado TALIS 2018 Volumen I. [https://www.oecd.org/education/talis/TALIS-Gu%C3%ADa-del-profesorado-TALIS-2018-Vol-I\\_ESP.pdf](https://www.oecd.org/education/talis/TALIS-Gu%C3%ADa-del-profesorado-TALIS-2018-Vol-I_ESP.pdf)
- TALIS (2019). TALIS 2018. Informe español. <https://www.educacionyfp.gob.es/inee/evaluaciones-internacionales/talis/talis-2018.html>
- Zenger, J.H. y Folkman, J. (2013). *El líder extraordinario*. Bresca (Profit Editorial).

## 10. UNIDAD DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Desde la Unidad de Orientación Educativa, Diversidad e Inclusión (ODI) ofrecemos acompañamiento a nuestros estudiantes a lo largo de su vida universitaria para ayudarles a alcanzar sus logros académicos. Otros de los pilares de nuestra actuación son la inclusión del estudiante con necesidades específicas de apoyo educativo, la accesibilidad universal en los distintos campus de la universidad y la equiparación de oportunidades.

Desde esta Unidad se ofrece a los estudiantes:

1. Acompañamiento y seguimiento mediante la realización de asesorías y planes personalizados a estudiantes que necesitan mejorar su rendimiento académico.
2. En materia de atención a la diversidad, se realizan ajustes curriculares no significativos, es decir, a nivel de metodología y evaluación, en aquellos alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo persiguiendo con ello una equidad de oportunidades para todos los estudiantes.
3. Ofrecemos a los estudiantes diferentes recursos formativos extracurriculares para desarrollar diversas competencias que les enriquecerán en su desarrollo personal y profesional.
4. Orientación vocacional mediante la dotación de herramientas y asesorías a estudiantes con dudas vocacionales o que creen que se han equivocado en la elección de la titulación.

Los estudiantes que necesiten apoyo educativo pueden escribirnos a:  
[orientacioneducativa.uev@universidadeuropea.es](mailto:orientacioneducativa.uev@universidadeuropea.es)

## **11. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN**

¡Tu opinión importa!

La Universidad Europea te anima a participar en las encuestas de satisfacción para detectar puntos fuertes y áreas de mejora sobre el profesorado, la titulación y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las encuestas estarán disponibles en el espacio de encuestas de tu campus virtual o a través de tu correo electrónico.

Tu valoración es necesaria para mejorar la calidad de la titulación.

Muchas gracias por tu participación.