

**El Liderazgo**

Código: 44243  
Créditos ECTS: 10

Titulación	Tipo	Curso	Semestre
4317141 Dirección de Centros para la Innovación Educativa	OB	0	1

La metodología docente y la evaluación propuestas en la guía pueden experimentar alguna modificación en función de las restricciones a la presencialidad que impongan las autoridades sanitarias.

**Contacto**

Nombre: Maria Carme Armengol Asparo

Correo electrónico: Carme.Armengol@uab.cat

**Uso de idiomas**

Lengua vehicular mayoritaria: español (spa)

**Otras observaciones sobre los idiomas**

Els materials bàsics estan editats en llengua castellana

**Equipo docente**

Empar Garcia Lopez

Maria Merce Berengueras Pont

**Prerequisitos**

No se han establecido prerrequisitos para cursar esta asignatura

**Objetivos y contextualización**

Entender la naturaleza de la acción directiva, así como el desarrollo de los diferentes estilos de liderazgo y disponer de los instrumentos para el desarrollo del cargo

**Competencias**

- Analizar y resolver problemas complejos de organización, liderazgo, dirección y gestión institucional desde una perspectiva multidisciplinar.
- Diseñar y aplicar estrategias y técnicas de liderazgo, dirección y gestión institucional.
- Identificar y valorar críticamente alternativas para la mejora organizativa de las instituciones educativas desde las perspectivas estatal e internacional.
- Liderar y gestionar grupos de profesionales en el marco de instituciones educativas participativas.
- 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.
- 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.

## Resultados de aprendizaje

1. Aplicar estrategias propias y diferenciadas para la dirección y la gestión educativa en instituciones de educación formal y no formal.
2. Colaborar activamente en el desarrollo individual y profesional de todos los integrantes de un equipo de trabajo.
3. Conocer las funciones directivas y las responsabilidades derivadas de los órganos de dirección.
4. Demostrar interés por los temas educativos y los retos sociales como esencia del desarrollo profesional.
5. Evaluar las estrategias propias para la dirección y la gestión educativa de la educación formal y no formal.
6. Gestionar grupos y equipos de trabajo.
7. Hacer un seguimiento de las estrategias propias para la dirección y la gestión educativa.
8. Proponer actuaciones que impliquen la resolución de los problemas y disfunciones organizativas en educación formal y no formal.
9. Respetar las opiniones y valoraciones de todos los miembros que integran el equipo de mejora.
10. Sintetizar y transmitir información, datos y conocimiento actualizado y contextualizado.
11. Tener una actitud proactiva en la búsqueda de soluciones a las problemáticas educativas.
12. Tomar decisiones en contextos de alta complejidad educativa.

## Contenido

- Necesidad de la función directiva y concepto de dirección
- Los rasgos característicos de la función directiva
- El liderazgo y conceptos interconectados (autoridad formal y real, cualidades del líder, comunicación y clima, cultura de centro, como liderar conflictos organizativos)
- Importancia e influencia del liderazgo en las instituciones educativas
- Visión diacrónica sobre el liderazgo y sus teorías: teorías de rasgos o atributos, teorías conductistas, liderazgo situacional, liderazgo transformacional, liderazgo distribuido.
- La necesidad del liderazgo y la dirección de uno mismo
- La motivación, satisfacción y preparación personal como factores claves del liderazgo

## Metodología

Este es un estudio semipresencial con un alto porcentaje de trabajo autónomo y supervisado. Cada unidad tiene una duración de 3 semanas, en este tiempo el estudiante debe participar en los foros de debate y resolver las actividades que se plantean.

Los informes de las actividades que entregan los estudiantes, uno por unidad, están compuestos por varias actividades definidas por el profesor responsable de cada unidad. El estudiante recibe al inicio de cada unidad una rúbrica con los criterios de evaluación y con el porcentaje de su valor en la evaluación total de la unidad.

Nota: se reservarán 15 minutos de una clase dentro del calendario establecido por el centro o por la titulación para que el alumnado rellene las encuestas de evaluación de la actuación del profesorado y de evaluación de la asignatura o módulo.

## Actividades

Título	Horas	ECTS	Resultados de aprendizaje
Tipo: Dirigidas			
Conferencias	4	0,16	3, 4
Tipo: Supervisadas			

Foro de debates	5	0,2	1, 5, 2, 3, 4, 7, 6, 12, 8, 9, 10, 11
Resolución de casos, ejercicios y problemas de forma virtual	120	4,8	1, 5, 2, 3, 4, 7, 6, 12, 8, 9, 10, 11
Tutorías / Orientaciones sobre como abordar el estudio personal	5	0,2	1, 5, 2, 3, 4, 7, 6, 12, 8, 9, 10, 11
Tipo: Autónomas			
Case studies, exercises and problem solving virtually	46	1,84	1, 5, 2, 3, 4, 7, 6, 12, 8, 9, 10, 11
Lectura de artículos e informes	60	2,4	1, 5, 2, 3, 4, 7, 6, 12, 8, 9, 10, 11

## Evaluación

En la evaluación del módulo se tendrán en consideración los siguientes criterios: la calidad de las actividades realizadas, la participación en los foros, los aprendizajes alcanzados, la vinculación de las respuestas con la práctica profesional y su pertinencia con las finalidades y contenidos del máster.

La media de la evaluación final de los cinco módulos (15% cada módulo) supondrá el 75% de la nota final y el Trabajo de Final de Máster el 25% restante. Para poder pasar a la presentación y evaluación del TFM es necesario obtener una media de los módulos superior a 5 y haber aprobado más del 80 % de las unidades. Los trabajos deben entregarse en el aula moodle en el tiempo establecido. El responsable de la unidad debe informar del resultado de la corrección de los mismos en un periodo no superior a los quince días posteriores a la entrega del trabajo. Al finalizar los módulos se les dará la oportunidad de recuperar, si fuera necesario, los módulos no superados.

La copia o plagio, en cualquier tipo de prueba evaluativa, constituyen un delito y se penalizará con un 0 como nota de la asignatura perdiendo la posibilidad de recuperarla.

Se considerará que un trabajo o actividad está "copiado" cuando reproduce todo o una parte significativa del trabajo de un / a otro / a compañero / a. Se considerará que un trabajo o actividad está "plagiado" cuando se presenta como propio una parte de un texto de un autor sin citar las fuentes, independientemente de que las fuentes originarias sean en papel o en formato digital.

[http://wuster.uab.es/web\\_argumenta\\_obert/unit\\_20/sot\\_2\\_01.html](http://wuster.uab.es/web_argumenta_obert/unit_20/sot_2_01.html)

Para aprobar esta asignatura, es necesario que el estudiante muestre una buena competencia comunicativa general, tanto oralmente como por escrito, y un buen dominio de la lengua o las lenguas vehiculares que constan en la guía docente. En todas las actividades se tendrá en cuenta, la corrección lingüística, la redacción y los aspectos formales de presentación. El alumnado debe ser capaz de expresarse con fluidez y corrección y debe mostrar un alto grado de comprensión de los textos académicos. Una actividad puede ser devuelta (no evaluada) o suspendida si el profesor / a considera que no cumple estos requisitos.

## Actividades de evaluación

Título	Peso	Horas	ECTS	Resultados de aprendizaje
Análisis de las tareas de la dirección de un centro educativo a través del estudio de la agenda	40	4	0,16	1, 3, 4, 7, 8
Asistencia a conferencias y actividades complementarias	10	1	0,04	9, 10, 11
Estudio de caso sobre procesos de delegación	40	4	0,16	1, 5, 2, 3, 7, 6, 12, 9, 11
Reflexión personal en relación a los aprendizajes realizados en el módulo. Práctica Reflexiva	10	1	0,04	4, 12, 9

## Bibliografía

- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Bauman, Z. (2013). *Sobre la educación en un mundo líquido. Conversaciones con Ricardo Mazzeo*. Barcelona: Paidós
- Blase, J. Y Kirby, P.C. (2013) *Estrategias para una dirección escolar eficaz. Cómo motivar, inspirar y liderar*. Madrid: Narcea,
- Blejmar, B. (2018). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires: Noveduc.
- Bolívar, A (2014) *Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende*. AB Botía - Padre y Maestros/Journal of Parents and Teachers, 2014. pp. 23 - 27.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros escolares como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A. (2001) ¿Dónde situar los esfuerzos de mejora? Política educativa, centros o aula. OGE nº 4, FEAE-Wolters Kluwer, Madrid.
- Bolívar, A. (2009). *Autonomía escolar en el desarrollo curricular: razones y problemas. Autonomía institucional de los centros educativos*, 5, 365.
- Bolívar, A. (2010). *El liderazgo educativo y su papel en la mejotra: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. Psicoperspectivas, 9 (2).
- Bolívar, A. (2013). *Lideratge educatiu*. Guix, 394, 12-18
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: La Muralla.
- Bolívar, A., López, J., Murillo, F.J., (2013) *Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación*. Revista Fuentes, 14. pp. 32 a 39
- Borisoff, D. y Victor, D.A. (1989). *Gestión de Conflictos*. Barcelona: Díaz de Santos
- Bryk, A. & Schneider, B. (2002) *Trust in Schools: A core resource for improvement*, New York, Russell Sage Foundation
- Campo, A. (2009) *Redes de aprendizaje y gestión del conocimiento*, OGE, FEAE-Wolters Kluwer, Madrid.
- Campo, A. (2010). *Herramientas para directivos escolares*. Madrid: Wolters Kluwer, Madrid.
- Campo, A. y Díaz, B. (2017) *Los estándares profesionales y las competencias directivas*. OGE. Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación. Núm. 6. Noviembre-diciembre 2017. Pàg. 38 a 43.
- Campo, A. y Grisaleña, J. (2009) *Las redes y el desarrollo profesional*, OGE, FEAE-Wolters Kluwer, Madrid.
- Castiñeira, A. (2011). *Prolegòmens al lideratge educatiu a Catalunya: el repte de liderar de manera integral*. Escola catalana, 46(468), 4-11.
- Cheng, Y. (2002) *The changing context of school leadership: implications for paradigm shift*. In: Leithwood, K. y Hallinger, P. (eds.) *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Norwell, MA, USA: Kluwer Academic Publishers.
- Colom, A., Bernabeu, J. Ll., Domínguez E. i Sarramona, J. (2007). *Teorías e instituciones contemporáneas de la educación*. Barcelona, Ariel.
- Contreras, F. I Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicacions para el cambio organizacional*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 39, 152-164.

- Cotton, C. (2005) *Protocols: The need to organise for learning*, The Collaborative Leadership Learning Toolkit, NCSL, Nottingham
- Covey, S. (2006) *The Speed of Trust*, New York, Simon and Schuster
- Covey, Stephen. (1989) *Els 7 hàbits de la gent altament efectiva*. Paidós Ibérica,
- Del Arco, I. y Silva, P. (Eds.) (2018). *Tendencias nacionales e internaciones en organización educativa: entre la estabilidad y el cambio*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Fernández, J.M. i Hernández, A. (2013a). El liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios sobre Educación*, 24, 83-102.
- Fullan, M. (1994). La gestión basada en el centro, el olvido de lo fundamental. *Revista de Educación*, 304, 147-161.
- Gairín Sallán, J. y Mercader Juan, C. (Eds.). (2018). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. Madrid: Wolters Kluwer
- Gairín, J i altres (2003): *Les relacions personals a l'organització*. ICE-UAB Gairín,J y Villa,A (Directores) y equipo (1999): *Los equipos directivos de los centros docentes*. U. Deusto. Bilbao
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Liderazgo y organizaciones que aprenden* (pp. 73-135). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Gairín, J. (2002). La innovación educativa, cultura y transformación permanente de las instituciones educativas. A A. Medina (Coord.). *Diseño, desarrollo e innovación del currículo en las instituciones educativas* (pp. 117-175). Madrid: Universitat.
- Gairín, J. i Armengol, C. (2006). La utilització de l'avaluació externa per a la millora contínua dels centres educatius. *Quaderns d'Avaluació*, 5, 16-54.
- Gerver, R. (2016). *Crear hoy la escuela de mañana. La educación y el futuro de nuestros hijos*. Boadilla del Monte: SM.
- Hargreaves, A. i Fink, D. (2006). *El liderazgo sostenible*. Madrid: Morata.
- Hargreaves, A., Moore, E.L. i Manning, S. (2001). *Aprender a cambiar*. Barcelona: Octaedro.
- Hargreaves, Andy (2009) *El liderazgo sustentable y el cambio en tiempos de confusión*. Espacios en blanco. *Revista de Educación*, vol. 19, junio, 2009, pp.181-195.
- Hopkins, D. (2009). *L'emergència del lideratge del sistema*. Debats d'educació 12. Fundació Bofill. UOC. *Every school a Great School (Cada escola una gran escola)*.
- Iranzo, P. (2012). *Asesoramiento pedagógico al profesorado*. Madrid: Síntesis
- Istance, D. (2012). *Crear entorns innovadors per millorar l'aprenentatge*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill
- Longo, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*, 226, 84-91. Recuperat a [últim accés 17/06/2020]: <http://pdfs.wke.es/2/1/8/5/pd0000022185.pdf>
- López-Yáñez, J. (2012). *Visiones que deslumbran. El declive del liderazgo transformacional*. Organización y gestión educativa, 95
- Martínez, M., Badia, J. i Jolonch, A. (2013). *Lideratge per a l'aprenentatge*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.
- Marchesi, A. i Martín, E. (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza Editores
- Maureira, O., Moforte, C. i González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. *Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*. *Perfiles Educativos*, 46 (146), 134-153.

Moreno, J.M. (2004). Mejora de la escuela y escuelas eficaces. Dos importantes tradiciones de investigación con implicaciones en el campo de la organización escolar. A J.M. Moreno (Coord.), Organización y gestión de centros educativos (pp. 245-272). Madrid: UNED.

Murillo, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4e), 11-24.

Murillo, F.J. i Krichesky, G. J. (2012). El Proceso del Cambio Escolar. Una Guía para Impulsar y Sostener la Mejora de las Escuelas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 10 (1), 26-43.

Murillo, F.J., Barrio, R. i Pérez-Albo, M.J. (1999). La dirección escolar: análisis e investigación. Madrid: CIDE.

Ojembarrena, R. (Coord.) (2010): Nuevo estudio sobre la dirección en los centros públicos de Euskadi. Consejo Escolar de Euskadi, Bilbao.

Olaz Capitán, A.J. (2016). Cómo trabajar en equipo a través de competencias. Madrid: Narcea.

Onetto, F. (2016). Rol Directivo y Gestión del Cambio. Buenos Aires: Noveduc.

Porret Gelabert, M. (2019). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Pozuelo de Alarcon: ESIC

Ríos, D. i Reinoso, J. (2008). Proyectos de innovación educativa. Texto de apoyo didáctico para la formación del alumnos. Santiago de Xile: Universidad de Santiago de Chile.

Rivas, M. (2000). Innovación educativa: Teoría, procesos y estrategias. Madrid,

Romain, S. (2019). Habilidades directivas. Transformando organizaciones. Liderar el cambio. Pozuelo de Alarcon: ESIC.

Sancho Gargallo, M.A. (2015). La autonomía de la Escuela Pública. Madrid: Iustel.

Santamaría Conde, R.M. (2015). Organizar centros escolares. Madrid: Síntesis

Santos Guerra, M.A. (2015). Las feromonas de la manzana. El valor educativo de la dirección escolar. Barcelona: Graó.

Senge P. (1990): La danza del cambio: el reto de avanzar en organizaciones que aprenden. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Síntesis. Robins, S. (1996), Comportamiento organizacional. México: México Prentice-Hall, Hispanoamericana.

Spinalle, James P. (2013). *The practice of learning and managing teaching in educational organizations*. Northwestern university, USA

Teixidó, J. (2005). El lideratge del canvi en els centres educatius. Barcelona: Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. V Jornada de la qualitat de l'ensenyament. Recuperat a [últim accés 17/06/20]: [http://www.joanteixido.org/doc/lideratgecanvi/lideratge\\_canvi.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/lideratgecanvi/lideratge_canvi.pdf)

Urcola Martiarena, N. y Urcola Tellería, J.L. (2019). Dirección participativa. Pozuelo de Alarcon: ESIC

Vázquez, M. I. (2013). La autogestión de procesos de cambio en centros educativos. Educación, 22(42), 117-134.

## Software

No se requiere de programas específicos