

# *TRABAJO FIN DE GRADO*

“Habilidades para la  
dirección eficaz de  
centros educativos”

María Macarena Martín Martín

Alu0100843026@ull.edu.es

Tutora: Zenaida Toledo Padrón

ztoledo@ull.edu.es

Modalidad: Proyecto Profesionalizador

Universidad de La Laguna - Facultad de educación.

Convocatoria: Julio. Grado en Pedagogía

Curso 2016-2017

## ***Resumen***

En este documento se expone un proyecto de intervención para el Grupo Shinè. Esta intervención gira en torno a la creación de un curso formativo sobre habilidades para la gestión, destinado a los directores de centros educativos o docentes que pretenda optar al puesto. Es relevante, destacar la importancia que tiene esta formación, ya que es necesario intervenir en este perfil profesional, debido a su importancia dentro de la educación. Para ello, nos hemos centrado en establecer una metodología acorde a dicho perfil, adaptándonos a su jornada de trabajo, por ello planteando una metodología semipresencial, y on-line, lo que incluye una plataforma MOODLE, con el fin de facilitar dicha formación, en donde los usuarios encontraran el material necesario de cada módulo formativo, las actividades que se van a desarrollar, así como la evaluación de cada módulo. Finalmente cada uno de esos módulos cuenta con un material complementario a tal formación, con el fin de potenciar el aprendizaje autónomo y el interés de los usuarios.

Este documento parte, con la detección de necesidades reales que nos llevan a justificar esta intervención. Y se describe todos los aspectos que conforman tal formación, como sus acciones formativas, objetivos, etc.

## ***Palabras Claves***

Oferta formativa, Directores educativos, Metodología semipresencial, enseñanza on-line, Plataforma MOODLE, Formación permanente, liderazgo, gestión.

## ***Abstract***

This document presents an educational intervention project for Shinè Group. This intervention involves the creation of a formative course about management skills designed for schools' headmasters. It is relevant to highlight the value of this training since it is necessary to train these professionals due to their importance within the education. We have focused on establishing a methodological approach according to their profile, which takes into account their schedule and is based on blended learning

and on e-learning which includes a MOODLE platform in order to facilitate this training. There the users will find the necessary material for each formative module, the activities to develop, as well as the evaluation for each module. Finally, each of those modules has a material which complements this training with the purpose of strengthening independent learning and also users' interest.

This paper starts off by detecting the real needs' that allows us to justify this intervention. And there are also a description of all the elements which form this training, as well as its formative actions, goals, etc.

### ***Key Words***

Training offer, School Headmasters, blended learning, e-learning, MOODLE Platform, lifelong education, leadership, management

## 1. Datos de identificación del proyecto

- Proyecto de formación propuesta de intervención sobre habilidades para los directores de centros educativos / Modalidad de profesionalización.
- Nombre del proyecto: Habilidades para la dirección eficaz de centros educativos
- Colectivo: Directores de centros y docentes
- Contexto de intervención: Ámbito no formal. En la plataforma MOODLE de Grupo Shinè.
- Tipo de metodología: Semipresencial. Metodología participativa y de empoderamiento.
- Evaluación: Continua y procesual.

## 2. Justificación

### 2.1 Contextualización

Grupo Shinè Psicología y Coaching, SL es una empresa creada en 2012 que se centra en tres grandes ámbitos de actuación; la formación, la consultoría y la puesta en marcha de proyectos sociales. Su meta como empresa se basa en incrementar el bienestar personal y profesional de las personas mediante el desarrollo de sus potencialidades, ayudándoles a conseguir los objetivos que se propongan. Como consecuencia, esto promueve una sociedad más sana, próspera y equilibrada. Por tanto cuentan con una visión de cambio, posicionándose ellos mismos como la herramienta para que las personas y organizaciones mejoren su productividad, su bienestar y su entorno. Queriendo conseguir por tanto, establecer personas con un alto bienestar personal y profesional, eficientes en sus tareas. Que mantengan buenas relaciones consigo mismas y con las demás personas, que estén cualificadas para sus objetivos y que mantengan hábitos de vida saludables. Así mismo, crear organizaciones eficientes, innovadoras, que propicien un clima agradable y productivo y que alcancen sus objetivos. Para conseguir todo ello, se han propuesto convertirse en un referente en servicios profesionales integrales para la mejora en los distintos ámbitos que abordamos. Puede verse información más detallada sobre la naturaleza de la institución en los **anexo 1 y 2**.

## 2.2 Áreas de mejora

Para conocer las áreas de mejora que presenta la empresa, se ha realizado un análisis DAFO (**Anexo 4**) de la misma. A partir de la información obtenida en una entrevista a uno de los directores de la institución. (**Anexo 3**), así como también, teniendo como referencias mis propias observaciones, que he podido contrastar con la información proporcionada por esta persona. Así, con los resultados de este análisis, he de decir que la institución presenta grandes fortalezas y oportunidades.

Como ya he mencionado es una empresa que se dedica a ofrecer formación y orientación en distintos ámbitos para la sociedad, así, puedo destacar como fortalezas, que cuenta con un personal cualificado en diferentes ámbitos, joven, dinámico, creativo y muy proactivo. Así mismo, como comentaba anteriormente, la empresa se basa en dar formación y lo realiza usando o siguiendo diferentes métodos, desde una metodología presencial hasta semipresencial u online (e-learning), a través de una plataforma MOODLE de elaboración propia. Además cuenta con una sede física ubicada de manera estratégica en el centro de Santa Cruz de Tenerife. Por otro lado, cabe destacar que como empresa que se dedica al sector social, considero que cuenta con una estrategia de marketing adecuada, si tenemos en cuenta la poca inversión económica que la población destina a la formación. Por ello, a pesar de que existen más instituciones dedicadas a esta labor, sus costes reducidos y los descuentos aplicados a diferentes grupos o personas, hacen que esta empresa sea potencialmente competitiva. Sin embargo existen posibles áreas de mejora, ya que la empresa presenta ciertas debilidades y amenazas.

En este sentido, como amenazas he de establecer, que actualmente a pesar de que la empresa sea exitosa (como ya he comentado anteriormente, debido a su estrategia de marketing), existe un gran número de instituciones que se dedican a impartir formación ya sea de manera presencial, semipresencial u online. Por tanto, hay un gran índice de competitividad dentro del sector.

Además cabe destacar que la formación que ofrecen no es única y exclusiva, y por tanto, se puede encontrar un mismo curso formativo en diferentes instituciones formativas. Con ello, quiero decir que no cuentan con ninguna propuesta innovadora que los haga diferenciarse del resto. Aunque la reducción de precios está ayudando a la empresa a

posicionarse en buen lugar entre las instituciones del mismo sector, no obstante, esto no es suficiente considerando la situación de crisis del país y el poco gasto de la sociedad en educación. Sin embargo, considero que el mayor hándicap de esta empresa, se basa en sus debilidades. En ellas puedo observar la dependencia de la empresa de otras instituciones, lo que ocasiona que no tenga posibilidades de abrir nuevos campos de actuación, puesto que ya están cubiertos parcialmente por otras instituciones con las que tienen convenios. Es decir, si la empresa decidiese optar por temas como la violencia de género, la comunidad familiar, etc, sería contraproducente, ya que no recibiría el apoyo con el que cuenta actualmente, por acoger temas que ya son trabajados por los demás. Otra de las debilidades existentes se basa en la acreditación, ya que únicamente han podido acceder a certificar sus cursos, con instituciones de dos ámbitos sociosanitario (ESSSCAN) y educativo. (FGULL). Aunque, ellos como institución certifican su formación, socialmente se busca un mayor reconocimiento.

En consecuencia, considero que la empresa cuenta con varias áreas de mejora. Como posibles soluciones a las amenazas y debilidades destacadas, considero que por un lado, la empresa debe de innovar y ser más competitiva, diferenciándose del resto de instituciones, por ejemplo, llevando a cabo cursos diferenciados y de actualidad, proyectos sociales innovadores que atiendan a diferentes ámbitos, propiciar el uso de las TIC dentro de sus cursos presenciales, etc. Es decir, explotar en mayor medida sus dos ámbitos de actuación. Y finalmente, a pesar de la complejidad que supone depender de otros organismos, pienso que deben de intentar contar con un mayor número de instituciones certificadoras de sus actuaciones.

### **2.3 Determinación de oportunidades y propuestas de líneas de intervención**

A partir del análisis expuesto, he podido detectar varias oportunidades de intervención que podrían dar pie a mejorar y potenciar esta empresa. Una de las áreas de mejora es abrir nuevos campos de actuación (en donde la certificación sea posible) que les lleve a ser más competitivos y conocidos en el ámbito educativo entre cuyos profesionales se encuentra un mercado potencial al que no se están dirigiendo de manera sistemática. Así partiendo de la idea de certificar la formación a impartir, considero que se podrían llevar

a cabo intervenciones dirigidas al profesorado. El Grupo Shinè en su trabajo cotidiano se familiariza con dinámicas de centro, en donde el profesorado no es consciente de la importancia que tiene por ejemplo, la formación para la vida, tratando temas sobre la autoestima, la empatía, la resolución de conflictos, etc. Por ello, se podría ofertar desde el Grupo Shinè formación destinada al personal docente para cubrir estas carencias y necesidades. Aunque es cierto, que el profesorado puede contar con resistencias sobre el tema, sin embargo, pienso que posiblemente sea más fácil que acepte esta formación de grupo Shinè que de otros, debido al contacto que ha tenido la empresa con el centro.

Así mismo, en relación al ámbito educativo y siguiendo con la misma idea de la certificación, desde el Grupo Shinè como elemento innovador se podría ofertar formación destinada a los directores y jefe de estudios de los centros, ya que en muchas ocasiones son cargos que ocupan sin tener una serie de capacidades específicas para la gestión de los centros. Aunque existe una oferta formal en forma de estudios de postgrado esta es costosa y en ocasiones poco accesible

Esto es evidente en los centros educativos ya que se observan circunstancias derivadas de la actuación del equipo directivo, etc, que deberían de ser subsanadas. Así, esta formación se orienta más al conocimiento e interiorización de habilidades necesarios para estar al frente de tal institución.

Desde el enfoque social, considero que se podría establecer cursos sociales orientados a problemáticas actuales, por ejemplo sobre la igualdad de las mujeres en todos los ámbitos, y/o sobre prevención del maltrato por razones de género. Evidentemente con una visión socio-educativa, ya que si no se ponen en peligro los intereses de la empresa, como comentábamos en el apartado anterior. Por otro lado, pienso que la empresa a pesar de tener varios elementos que promueven su visibilidad dentro de la esfera social (redes sociales, publicidad, sede física, entorno web, etc) ésta no es suficiente, ya que solo es conocida en mayor medida por personas que se mueven en contextos profesionales educativos, como por ejemplo la Universidad de La Laguna, o instituciones que cuentan con convenios (Consejería de educación, Empresas bajo la formación bonificada...etc.). Y por la población del entorno donde se ubica la sede.

Atendiendo a todo lo anterior nos encontramos con cuatro líneas de intervención que

son las siguientes:

- Ofertar formación dirigida al profesorado
- Promover la intervención dirigida a promover la igualdad de género.
- Promover la mejora de su imagen corporativa.
- Formación para la dirección de centros educativos

Con ello, hemos procedido a un proceso de priorización de las mismas atendiendo a criterios como la urgencia, impacto, viabilidad, etc. puntuando cada criterio del 1 al 5, siendo uno la puntuación más baja. Esto puede verse en las tablas con las puntuaciones y convenientemente explicada en el **anexo 5**.

No obstante a continuación, expondré de manera resumida sus resultados. La formación dirigida al profesorado, cuenta según mis criterios con un bajo índice debido a que el profesorado (en muchas ocasiones) no está dispuesto a sacrificar su tiempo de ocio para este tipo de formación, además de que está se encuentra bajo el manto de la Consejería de Educación. Algo similar ocurre con la intervención dirigida a promover la igualdad de género, ya que actualmente, el proyecto Violeta acapara la mayor parte de este tipo de formación. Si el Grupo Shinè interviene dando formación de este tipo, de manera paralela a la del proyecto, será contraproducente para la misma debido a los convenios con los que cuenta. Aparte, existe una gran diversidad de intervenciones respecto a este tema, incluso en el sistema educativo formal.

En relación a promover la mejora de su imagen corporativa, he de decir que a pesar de ser importante, cuenta con un menor impacto para la misma, ya que los métodos empleados para promocionarse y darse a conocer son adecuados, y simplemente me basaría en ofertar formación al Grupo Shinè para potenciar su reconocimiento social. Esta línea de intervención es importante, ya que debemos de ser visibles a la sociedad, sin embargo, no es una prioridad para la institución ya que no lo están fortaleciendo. Es por ello, que finalmente me he decantado por ofertar formación para la dirección de centros educativos ya que es una propuesta innovadora de oferta formativa para la empresa. Así mismo, como ya comenté, es un sector del ámbito educativo, que no se explota en términos formativos. Considero fundamental que los docentes que quieran asumir tal cargo, o los mismos directores de centros actuales, se formen para adquirir herramientas

que favorezcan sus labores y no únicamente quedarse con la idea o con la formación recibida a priori para obtener el puesto de trabajo. Dada la situación actual de los centros, la complejidad y diversidad a la que tiene que enfrentarse el equipo directivo, contar con herramientas que le ayude a gestionar su labor de manera adecuada y más eficaz, que evite conflictos, estrés y una mala imagen va a interesar al colectivo. Así mismo, a favor de esta formación, podemos establecer que se puede certificar.

Por todo ello, considero que este tipo de formación beneficiaría a la empresa, puesto que parte de una necesidad actual. Y pone de manifiesto, la relevancia de las acciones del equipo directivo en el centro como motor de cambio y mejora en el equipo docente, y en el clima de la institución educativa.

En este sentido he de destacar que existen muchos planteamientos teóricos que evidencian la relevancia que estas personas asumen con la dirección escolar dentro del plano de la institución educativa. Con ello, aludo a la idea que expone Fernández (2002) como justificación de esta línea de intervención, que establece que la dirección se plantea como el eje sobre el que se deben de apoyar los cambios educativos. Al hablar de educación, debemos de ser consciente de todos los cambios que se realizan con cada reforma educativa, los cuáles, repercuten en las funciones y características del equipo directivo. Sin embargo, aparte de conocimiento sobre todos los procesos burocráticos, los cuáles ha de afrontar el equipo directivo del centro, considero esencial que estas personas que asumen este rol cuenten también con habilidades de gerencia.

Las competencias y habilidades atribuidas a los directores escolares se definen en el artículo 132, del capítulo IV, del Título V, de la vigente Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Estas se concretan en 5 ámbitos de actuación ejecutivo, integración, burocrático, institucional e innovador. En el desempeño de las competencias que responden a estos ámbitos, el equipo directivo del centro ha de contar con ciertas capacidades y habilidades para enfrentarse a su frenética labor, con el fin de optimizar los resultados de la misma en la mayor medida de lo posible. En este sentido, existen habilidades esenciales que se han de fomentar, pudiendo destacar las siguientes: Por un lado, **La habilidad esencial de ser líder**. Ya que gestionar es, en esencia, sacarle todo el partido posible a lo que ya se tiene o se puede disponer. Y por otro lado, entender que **Liderar es ir más lejos**, es decir, habilidades de ejercer y consolidar el liderazgo, de

sustentar una dinámica hacerla más rica y creadora con la institución y con el grupo. Por tanto, es implicar, crear colaboración, buscar la satisfacción de los miembros, innovar y mejorar continuamente (Lorenzo, 2004).

Como plantea González (2003), el equipo directivo ha de convertirse en “arquitectos del liderazgo”, dedicando su atención a la construcción de equipos, al desarrollo de una toma de decisiones compartida y de la colegialidad, descubriendo, posibilitando y potenciando las habilidades y conocimientos de las personas que conforman el colegio, manteniendo unidas las distintas piezas de la institución escolar y apoyando el que las personas de las mismas se sientan responsables de su contribución al resultado colectivo. Por tanto, se ha de contar con habilidades para ayudar al desarrollo personal de las personas que conforman el centro educativo. Así mismo, junto a ello se ha de tener habilidades que fomenten las relaciones interpersonales, (la comunicación y escucha activa, la empatía, la resolución de conflictos, de consenso y tolerancia...etc.), (Antúnez, 2007). Estas habilidades de interacción social, les permitirá afrontar apropiadamente las diversas situaciones cotidianas y resolver efectivamente los conflictos que se le presentan en los diferentes contextos en el que se desenvuelven (Díaz, González y Ortega, 2005). Además, el equipo directivo del centro ha de contar también, con habilidades que mejoren la motivación de su equipo de profesionales, compartiendo y fomentando la predisposición para el trabajo en equipo, así como habilidades de cooperación y coordinación. Todo ello con el fin de crear y fomentar un buen espíritu de equipo.

Finalmente, con el objeto de justificar la pertinencia de esta línea de intervención se ha creado un cuestionario con un total de 6 preguntas, que fue distribuido en diferentes centros escolares (públicos y privados) tanto a docentes como a directores con el objetivo de conocer su opinión acerca de la misma. Contando con una muestra de 10 persona para ello. Los resultados del mismo los podemos observar en el **anexo 6**, no obstante, llama la atención de los mismos, que la gran mayoría consideran que la formación con la que cuenta el director es escasa en habilidades y competencia para hacer frente a la gestión del centro, y por ello, apoyarían este tipo de formación ya que piensan que ayudaría para ejercer de manera más eficaz tal labor. Finalmente, de manera positiva señalar que los elementos más sugeridos, con un 4%, sea la resolución de conflictos así como, la gestión del estrés y tareas.

## 3. Objetivos del proyecto

### 3.1 Presentación del tema

La educación, es un elemento de constante cambio. Muchas han sido las reformas educativas que se han llevado a cabo en los últimos años, y en todas y cada una de ellas se han introducido modificaciones que afectan a la selección y funciones de la dirección escolar, alterando de forma importante los principios sobre los que se asienta. De esto puedo sacar dos conclusiones cruciales, por un lado, la falta de un modelo consensuado por todas las fuerzas políticas mayoritarias en arco parlamentario acerca de cómo tiene que ser la educación y, por ende, la dirección. Y por otro lado, la importancia de la dirección escolar como herramienta para conseguir una escuela y un sistema de calidad.

Se dice que los directores de escuela se han preocupado más por los asuntos administrativos (...) No obstante, hay que distinguir entre las atribuciones burocráticas asociadas al rol, y la influencia real que ejercen las acciones de las personas que tienen este rol, sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados académicos de los estudiantes. El ejercicio de tareas por personas que están en posiciones formales de poder, no equivale necesariamente, al ejercicio de influencia. Hay personas que ocupando el puesto directivo implementan acciones de acuerdo con sus atribuciones formales pero tienen poca influencia en lo que hacen los docentes y la calidad de aprendizaje de los alumnos. (S. Andersson, 2010).

Como se desprende de la cita anterior con frecuencia visualizamos al director, salvo raras excepciones, con un papel representativo institucionalmente ante la sociedad, (familia, consejerías de educación, ministerios, etc) También se encarga de controlar el desarrollo del currículo y la disciplina del centro y a gestionar burocrática y administrativamente el centro educativo. Sin embargo, la sociedad demanda cambios. En este sentido el director al que se aspira hoy en día debería estar formado en diferentes ámbitos de la gestión, además, debe compartir su liderazgo con su equipo de trabajo para poder conseguir unos resultados capaces de satisfacer las expectativas de la sociedad. Por ello, es clave la formación permanente del director en términos de mejora, innovación y cambio educativo. A pesar de su preparación inicial (primero como docente, y posteriormente la

formación propia para el puesto directivo) es imprescindible que el director continúe renovando sus conocimientos a lo largo de su trayectoria profesional, con el fin de dar respuesta a los retos educativos. Como por ejemplo, las demandas de actualización en los contenidos curriculares o las metodologías (TIC, Formación a distancia e-learning, coaching educativo, etc) o el trabajo en contextos cada vez más complejos. Desde mi punto de vista, la acción directiva que hoy se requiere en educación demanda capacidades claves como: analizar y diagnosticar, motivar a personas y equipos, planificar estratégicamente, evaluar formativamente, disminuir las resistencias a los cambios y contar con habilidades sociales: comunicar eficientemente, conciliar y resolver conflictos, saber pedir las cosas, etc.

La figura del director cuenta con una carga de trabajo importante dentro del centro. Ahora bien, dentro de este nuevo perfil, se establece el término “gestión” como competencia del director. Así, para el desempeño de las funciones de gestión y dirección de un centro escolar se requieren de aquellas destrezas necesarias para motivar, liderar y gestionar el centro educativo de manera exitosa. Aunque, han sido sustanciales los cambios producidos en los últimos años respecto de los requisitos formativos que se exigen a los candidatos para integrar los equipos directivos españoles, incidiendo en la profesionalización de las figuras que los componen, sobre todo de quienes ocupan la dirección, la secretaría y la jefatura de estudios. (S. García de Fez y R. Solbes, 2016). Buena parte de la reflexión teórica sobre los procesos de dirección escolar ha ido dejando claro que un director no sólo ha de circunscribir su actuación a gestionar adecuadamente la organización, sino que ha de liderarla (González, 2003, Murillo, 2006). Se ha insistido así en la importancia de que el director - “líder formal” de la organización- articule, promueva y cultive una visión de lo que debería ser el centro escolar que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, la comunique a los profesores y logre de ellos asentimiento y compromiso; se ha insistido, igualmente, en que en el ejercicio de su liderazgo el director ha de esforzarse en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y orientarse a transformar sus creencias, actitudes y sentimientos (Leitwhood y Jantzi, 2000).

### 3.3 Presentación del colectivo destinatario de la intervención

Esta intervención está destinada a profesionales de la educación, que tienen como objetivo mejorar su formación como director o jefe de estudios de un centro educativo. Así como, a profesores/as con una experiencia de mínimo cinco años, que busquen optar a este puesto profesional. Así desde el plan Canario de Formación del Profesorado se estructuran cuatro principios generales de conocimiento y formación que den pie a la escuela inclusiva, considerada desde una perspectiva globalizada de atención a la diversidad; el liderazgo pedagógico, como motor de las organizaciones escolares; el trabajo colaborativo de las comunidades educativas y la formación permanente del profesorado, basada en los proyectos de innovación e investigación. Así, la propuesta que planteo, encaja con estas recomendaciones formativas dirigidas al director de centro educativo.

Haciendo referencia a los equipos directivos, en el artículo 136 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE nº 106, de 4.5.06), en su Título V Capítulo IV, establece que los aspirantes seleccionados en el proceso de selección de directores de centros docentes públicos no universitarios deberán superar un programa de formación inicial, organizado por las Administraciones educativas. Los aspirantes seleccionados que acrediten una experiencia de al menos dos años en la función directiva estarán exentos de la realización del programa de formación inicial. Este curso de formación inicial, se recoge en la Ley 6/2014, de 25 de julio, en su artículo 15.1 del Decreto 106/2009, de 28 de julio, (BOC nº 155, de 11.8.09), que establece que los aspirantes seleccionados deberán superar un programa de formación inicial consistente en un curso sobre las funciones y tareas atribuidas a la dirección, que incluye un módulo teórico y un módulo de prácticas, y que se organizará por la Consejería competente en materia de educación, estableciéndose por orden departamental el contenido de los cursos de formación, los requisitos de superación del programa y los calendarios de celebración de los mismos. Esta formación inicial recoge en su contenido aspectos fundamentales del sistema educativo, de la legislación, organización y funcionamiento de los centros educativos y de las funciones, organización y gestión de los recursos humanos y materiales, prevención de riesgos laborales, estrategias de comunicación y de trabajo en equipo, conocimiento

de los proyectos institucionales de la Consejería competente en materia de educación y demás aspectos atribuidos a la función directiva. La parte práctica, consistirá en el ejercicio de la dirección y en la realización de una memoria. Sin embargo, tras este curso inicial el director de centro, no vuelve a recibir ningún tipo de formación, ni entrenamiento en competencias específicas, siendo su mandato mínimo de cuatro años.

Así, esta oferta formativa se dirigirá a personas que recibirán este curso como parte de su incorporación (o refuerzo) al cargo de directivo de un centro escolar. Es decir, los destinatarios de esta formación son docentes y directores de Tenerife. En la isla existen un total de 351 centros educativos, según los datos oficiales de población del Instituto Nacional de Estadística (INE): "Revisión del Padrón Municipal de Habitantes, 2015", siendo así que como mínimo existen 351 directores que cuentan con su pertinente equipo de trabajo (jefes de estudios, secretaría, docentes).

### **3.4 Detección de necesidades de aprendizaje del colectivo destinatario de la intervención vinculadas a la línea de intervención elegida**

Según Álvarez Rojo (2002), una necesidad se trata de la carencia de algo que se considera necesario, siendo la discrepancia entre los resultados actuales y los que podían o deberían haberse obtenido. En este sentido, hablamos de la diferencia entre los deseos y las preferencias de los individuos o grupos y lo que ocurre en la realidad entre la situación actual y la deseable. En base a esto, la magnitud de las necesidades aumenta cuanto mayor sea la discrepancia entre la situación actual y la situación que se desea.

Para llevar a cabo una detección de necesidades es imprescindible establecer la situación deseable en la que habrá que hallar las discrepancias existentes entre la situación actual y la deseable. Por ello, la detección de necesidades se hace importante en cualquier proceso de intervención, puesto que no se plantea una necesidad como un problema ni el cómo hay que resolver específicamente ese problema sino que por el contrario, se formula en torno a todo aquello de lo que se precisa para resolverlo. Por todo ello, para la identificación y gestión de necesidades de aprendizaje hemos formulado una pregunta clave: **¿Que conocimientos estrategias/ herramientas y habilidades necesita aprender un docente para desarrollar labores de gestión y dirección de manera eficaz? ¿Y mayor grado**

**de satisfacción personal?** Esta cuestión me la he formulado a mí misma como técnica de la intervención, a dos informantes de contraste expertos en la gestión y dirección de empresas, y finalmente un técnico experto en asesoramiento educativo, para la obtención de necesidades válidas, coherentes y significativas para la intervención, y por tanto, para el colectivo destinatario de esta intervención. Así bajo esta premisa, he concluido con cuatro listados de necesidades de aprendizaje, en donde cada uno de ellos respondió y señaló aquellos aspectos que consideraba más relevante e interesantes para desarrollar de manera eficaz, las labores de gestión y dirección, Las ideas expuestas por estos informantes claves se pueden observar de manera más detallada en el **anexo 7**.

Para tratar cada uno de los listados de necesidades y aprendizajes aportados, me he basado en el criterio de coherencia y viabilidad en relación a la línea de intervención seleccionada. Así, con las aportaciones dadas, que considero que se ajustan en mayor medida a la idea o línea de este proyecto, he realizado un único listado común en donde se establecen las necesidades más acordes al mismo, las cuales he priorizado según su nivel de complejidad, es decir, de aprendizajes más básicos y simples a más complejos y específicos, ya que, este proyecto se basa en ir de menos a más en lo que a la adquisición de aprendizajes se refiere, pues es necesario comenzar o partir creando una base en donde todos/as se identifiquen y aprendan para posteriormente, potenciar y aumentar ese aprendizaje.

Finalmente me quedé con un listado único de necesidades (véase en **anexo 7**) del que se desprende la existencia de cuatro categorías básicas

- Revisión de las labores propias del equipo directivo, ya que esto hará que tengan claras sus funciones y que vean que hay una dimensión que va más allá de lo burocrático
- Habilidades comunicativas ya que permitirá mejorar el clima dentro de la institución y con la comunidad educativa en sí. Así mismo, facilitará el entendimiento, la mejora de las relaciones interpersonales, etc.
- Habilidades de organización y gestión de equipos, que provocará la cohesión de grupo y la mejora del trabajo en equipo. Así mismo, se desprenden habilidades y conocimientos que el director ha de conocer, como gestionar sus recursos humanos,

saber delegar, dirección por objetivos, toma de decisiones compartidas, etc.

- Habilidades de liderazgo, ya que esto hará que tenga clara la visión de líder, de las habilidades y aptitudes que esta figura conlleva.

### **3.5 Desglose de objetivos generales derivados de necesidades**

Una vez detectadas y ordenadas (de aprendizajes más simples a más complejos) las necesidades de aprendizaje, teniendo como referencia la línea de intervención preestablecida, en todo momento y la línea de actuación, he definido cuatro objetivos generales, a partir de las categorías establecidas. Estos objetivos generales, que como surgen del análisis de diagnóstico previo, y en ellos se define el propósito de esta intervención. Estos son planteamos de manera idónea y coherente porque responden de manera eficaz y minuciosa a las necesidades detectadas en los destinatarios de la intervención, y por tanto, son viables en relación a nuestra línea de acción. Así, estos objetivos son:

1. Informar de las habilidades y conocimientos pedagógicos propios del equipo directivo.
2. Aprender las habilidades propias para establecer una comunicación eficaz
3. Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.
4. Interiorizar la importancia de ser líder y cómo serlo.

## **4. Metodología y propuesta de actuación**

### **4.1 Enfoque estratégico de la propuesta a partir del perfil del colectivo**

Para definir este apartado, he tenido que seguir con el estilo estratégico y la metodología que promueve Grupo Shinè como empresa. En este sentido, el enfoque estratégico se basará en oferta una formación certificada por un organismo público, que acreditará y homologará la realización de las horas de intervención, lo cual, garantiza la participación del usuario, en este proceso de formación conforme a los requisitos especificados en el mismo. Por otro lado, la estrategia será semipresencial (y la metodología estará en

sintonía con ella) adaptando la formación al “poco tiempo” disponible con el que cuentan los destinatarios de esta intervención. Definiremos también nuestra estrategia como participativa porque los usuarios por medio de acciones dinámicas se desenvuelven con una mayor implicación y compromiso en la intervención propuesta. Con todo ello, se quiere garantizar la participación y el empoderamiento de los destinatarios. La estrategia basada en el empoderamiento implica, que el aporte o participación de cada usuario sea significativo, así como que esta intervención sea un reto de superación y cambio para los mismos y no una carga, es decir, que la formación sea atractiva para ellos con el fin de que no se sientan abrumados por la misma. Por eso es fundamental, que el destinatario se sienta “el protagonista” de las actividades, talleres, acciones, etc que se lleven a cabo, intentando que estas sean de su interés.

Todo ello, hará que esta formación sea atractiva para los destinatarios, debido a que será adaptada a su jornada laboral, teniendo en cuenta la carga de trabajo a la cual se someten día a día. A ello contribuirá, que se busque el empoderamiento y la participación, bajo dinámicas lúdicas, activas, que no den lugar al aburrimiento y al cansancio con su realización. Se busca, que la persona se sienta cómoda e interesada por su aprendizaje.

Por otro lado, como ya comentaba anteriormente la metodología será semipresencial, bajo la premisa de la utilización de un espacio de aula en donde se establezcan reuniones semanales, y por otro lado, el uso de una plataforma MOODLE, en donde se expondrá el contenido y actividades de esta formación. Así, se garantiza la retroalimentación directa entre alumno-profesor. Así mismo, se pretende que la metodología sea lúdica, activa, participativa, motivante, etc. Por ello, irá enfocada hacia la Animación Sociocultural, haciendo hincapié en sus enfoques formativo (favorecen el acceso al conocimiento y el desarrollo de competencias y habilidades); y participativo (favorecen la participación, la cooperación y la solución conjunta a problemas colectivos).

Este enfoque estratégico y metodológico servirá para articular un proceso de intervención que girará en torno a los siguientes aprendizajes:

OBJETIVO GENERAL: Informar de las habilidades y conocimientos pedagógicos propios del rol de director			
TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	METAS	ACCIÓN FORMATIVA
¿Qué es asumir formar parte del equipo directivo del centro?	Reflexionar acerca de su rol como profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios interioricen la importancia que tiene su perfil como profesionales.</li> <li>● Que los destinatarios conozcan la importancia de su papel de actuación dentro de un centro educativo</li> <li>● Que los destinatarios sepan lo que supone tanto a nivel de conocimientos, como de aptitudes (habilidades/competencias) lo que supone ser parte del equipo directivo.</li> </ul>	MÓDULO 1
¿Cuáles son las habilidades y competencias personales que ha de tener un miembro de un equipo directivo?	Entender que su labor va más allá de los procedimientos burocráticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios entiendan la labor de dirección requiere habilidades personales.</li> <li>● Que los destinatarios entiendan la importancia de fomentar y potenciar diferentes habilidades y competencias a nivel personal</li> <li>● Que los destinatarios se familiaricen con habilidades personales para la dirección eficaz de los centros educativos.</li> </ul>	
Innovación educativa	Entender qué es y en qué consiste la innovación en el ámbito educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios analicen la ley actual de educación LOMCE en términos de innovación educativa.</li> <li>● Que los destinatarios reflexione acerca de la importancia de la innovación educativa.</li> <li>● Que los destinatarios profundicen acerca de la importancia que tienen los conocimientos pedagógicos dentro de su rol en relación a la innovación educativa. (Garantizar la calidad de los contenidos, la viabilidad, etc)</li> <li>● Que los destinatarios investiguen acerca de nuevas propuestas educativas innovadoras.</li> <li>● Que los destinatarios conozcan nuevas metodologías educativas (como tipos de aprendizajes, nuevas vías de formación (e-learning), inteligencias múltiples, coaching educativo...etc.</li> <li>● Que los destinatarios aprendan la importancia de la innovación educativa, y como esta podría acarrear ventajas o desventajas en su puesto profesional.</li> </ul>	

OBJETIVO GENERAL: Aprender las habilidades propias para establecer una comunicación eficaz			
TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	METAS	ACCIÓN FORMATIVA
¿Qué es la comunicación?	Aprender qué es y qué elementos conlleva la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios identifiquen que es la comunicación y que elementos intervienen en ella.</li> <li>● Que los destinatarios conozcan los tipos de comunicación y/o formas de comunicarnos</li> </ul>	MÓDULO 2
Técnicas de comunicación eficaz	Conocer las técnicas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios aprendan a desarrollar para mejorar la comunicación eficaz como la escucha activa, mostrar empatía, la importancia del tono de voz, ser breve y conciso a la hora de comunicarnos, respetar las aportaciones de los demás...etc.</li> <li>● Que los destinatarios conozcan la influencia de la comunicación no verbal como reflejo de nuestra actitud, estado de ánimo, etc. Y como gestionarla.</li> <li>● Que los destinatarios aprendan a tener una comunicación asertiva así como la técnica del feedback con el objetivo de posibilitar relaciones de largo alcance.</li> </ul>	
Consecuencias de no llevar a cabo una comunicación eficaz	Aprender qué tipo de consecuencias se podrían dar en caso de no ser capaces como grupo de trabajo de llevar a cabo una comunicación eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios aporten situaciones en donde se dan conflictos, por motivos de no ejercer una buena comunicación a la hora de realizar acciones de manera grupal.</li> <li>● Que los destinatarios identifiquen elementos que hacen que una comunicación no llegue a ser eficaz</li> <li>● Que los destinatarios identifiquen que consecuencias podría tener para ellos/as si en su equipo de trabajo no existiera una buena comunicación.</li> </ul>	

**OBJETIVO GENERAL: Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.**

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	METAS	ACCIÓN FORMATIVA
<b>Negociación y resolución de conflictos</b>	Adquirir el conocimiento propio, que facilite el establecimiento de vías de solución ante posibles problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios conozcan la importancia de intervenir para solucionar los conflictos del centro.</li> <li>● Que los destinatarios aprendan que los conflictos hay que solucionarlos y no ignorarlos.</li> <li>● Que los destinatarios aprendan a analizar e identificar la existencia de conflictos.</li> <li>● Que los destinatarios aprendan diferentes técnicas que den pie a la solución de conflictos como la mediación, la negociación, las soluciones colaborativas, la indagación, la reflexión, la empatía, etc.</li> </ul>	MÓDULO 3
<b>Cohesión de grupo.</b>	Reflexionar acerca de las habilidades que como equipo de trabajo se ha de tener	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios sean conscientes de la importancia de que el grupo de trabajo esté totalmente integrado, conociendo todos los elementos que encierran a la institución</li> <li>● Que los destinatarios conozcan la importancia de crear un clima de trabajo saludable, cómodo en donde el grupo de trabajo funcione.</li> <li>● Que los destinatarios conozcan cómo influye potenciar el autoconcepto y la autoestima dentro del grupo de trabajo.</li> <li>● Que los destinatarios sean capaces de identificar “emociones negativas” dentro del equipo de trabajo.</li> </ul>	
<b>Trabajo grupal</b>	Adquirir herramientas y técnicas para el fomento del trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios aprendan a organizar y administrar a un equipo de trabajo</li> <li>● Que los destinatarios aprendan técnicas relacionadas con el manejo del estrés.</li> <li>● Que los destinatarios cuenten con técnicas cuenten con herramientas para identificar los roles de equipo y como asignarlo.</li> <li>● Que los destinatarios aprendan a organizar a sus equipos de trabajo bajo la idea del logro o la dirección por objetivos.</li> <li>● Que los destinatarios potencien las habilidades de toma de decisiones compartidas. (Unificar y coordinar al grupo)</li> </ul>	
<b>Gestión del tiempo</b>	Reflexionar acerca de la importancia de administrar el tiempo de la labor profesional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios sean capaces de darle importancia a la gestión del tiempo a la hora de trabajar.</li> <li>● Que los destinatarios reconozcan recursos que propicien la organización del tiempo conjunto.</li> <li>● Que los destinatarios aprendan a gestionar el tiempo aplicación técnicas como Pomodoro, Seinfeld, esquema GTD, tablero Kanban, etc.</li> <li>● Que los destinatarios empleen nuevas aplicaciones que garanticen la mejor organización del tiempo y las tareas del equipo: Evernote, Doit, Google Calendar, etc.</li> <li>● Que los destinatarios conozcan la importancia de categorizar y ordenar sus labores formativas.</li> </ul>	

**OBJETIVO GENERAL: Interiorizar la importancia de ser líder y cómo serlo.**

TEMA	OBJETIVO ESPECIFICO	METAS	ACCIÓN FORMATIVA
¿Qué es ser líder?	Reflexionar acerca del rol del líder de una institución educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios identifiquen que es la figura de un líder.</li> <li>● Que los destinatarios conozcan el perfil de un líder. (Inteligencia emocional, pensamiento crítico, ser coach...)</li> <li>● Que los destinatarios aprendan las acciones y habilidades que caracteriza un buen liderazgo (De comunicación, de planificación, de gestión y administración, capacidad de motivación, de innovación, etc)</li> <li>● Que los destinatarios conozcan los estilos de liderazgo.</li> <li>● Que los destinatarios aprendan que es el liderazgo educativo y sus tipologías.</li> <li>● Que los destinatarios conozcan los beneficios del liderazgo educativo.</li> </ul>	MÓDULO 4
¿Cómo un líder puede actuar ante resistencias en los profesionales de los centros educativos?	Informar de acciones o habilidades para eliminar las resistencias en la institución del centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que los destinatarios descubran que todas las habilidades propuestas para ser un buen líder, les facilitará a manejar las resistencias de los profesionales.</li> <li>● Que los destinatarios aprendan ante estas situaciones poner en práctica las competencias y habilidades de un líder.</li> <li>● Que los destinatarios descubran la importancia de la comunicación para abordar las resistencias en los profesionales.</li> <li>● Que los destinatarios aprendan a identificar las posibles resistencias por parte de los miembros del centro.</li> <li>● Que los destinatarios descubran la importancia de la resolución de conflictos para abordar las resistencias en los profesionales.</li> </ul>	

## 4.2 Acciones formativas

Tras haber definido la metodología que se va a seguir, y haber mostrado el proceso de aprendizaje desde objetivos generales hasta metas, cabe destacar que esta intervención estará basada en la realización de 28 actividades, las cuales, tendrán una duración total de 100 horas, y se llevarán a cabo en los distintos espacios definidos. Como ya comentaba anteriormente uno de estos espacios será vía web, con la utilización de la plataforma MOODLE destinada a esta formación. Esta propuesta formativa se divide en cuatro módulos, que responden cada uno de ellos a un objetivo general concreto, así como a objetivos específicos según la acción. Así mismo, he de añadir que he querido que cada módulo se vincule a una frase célebre, (positiva, motivante) que esté relacionada con el contenido a tratar. Finalmente procederemos a definir cada uno de ellos:

### MÓDULO 1

**Nombre:** "La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza" (Amparo Moraleda)

**Objetivo general:** Informar de las habilidades y conocimientos pedagógicos propios del equipo directivo.

**Descripción:** Esta acción formativa se centrará en un proceso de primera toma de contacto. En donde los destinatarios de la intervención conocen de primera mano los aspectos característicos que ha de tener su perfil profesional, en habilidades y competencias sociales. En este sentido, se pretende que adquieran e interioricen la importancia de su acción profesional así como, que conozcan cómo está repercute en su centro educativo. Por último, se pretende potenciar la innovación educativa, proyectando la importancia que tiene dentro del ámbito en el que nos movemos. Así, se quieren eliminar las resistencias de los profesionales al cambio y que conozcan nuevas propuestas de aprendizaje innovadoras.-Este módulo incluye un documento básico de introducción al tema elaborado por la persona responsable de la formación al que el alumnado tendrá acceso a través del aula virtual y que se encuentra en el **anexo 8**. Cuenta con cuatro actividades de carácter presencial y tres (incluyendo foros) que se realizarán en el entorno virtual cuya descripción detallada puede verse en el **anexo 9**. También tiene un sistema de evaluación no sólo formativo sino también final que se describe más

adelante. Tendrá una **duración de 15 horas**.

### MÓDULO 2:

**Nombre:** "La buena comunicación nace de una escucha activa" (Anónimo)

**Objetivo general:** Aprender las habilidades propias para establecer una comunicación eficaz

**Descripción:** En este módulo se pretende que los beneficiarios aprendan todo lo relacionado con la comunicación, como elemento fundamental para ser un buen director de centro. Así, en este módulo se llevaran a cabo diferentes actividades (tanto en la plataforma MOODLE como de forma presencial) con el fin de que interioricen la importancia de llevar a cabo una comunicación eficaz, así como, las consecuencias que podría acarrear una mala comunicación. Por otro lado, también se pretende que aprendan diferentes habilidades y técnicas relacionadas con la comunicación eficaz.-Este módulo incluye un documento básico de introducción al tema elaborado por la persona responsable de la formación al que el alumnado tendrá acceso a través del aula virtual y que se encuentra en **el anexo 10**. Cuenta con cuatro actividades x de carácter presencial y tres (incluyendo foros) que se realizarán en el entorno virtual cuya descripción detallada puede verse en **el anexo 11**. También tiene un sistema de evaluación no sólo formativo sino también final que se describe más adelante. Tendrá una **duración de 30 horas**.

### MÓDULO 3:

**Nombre:** "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado" (Albert Einstein)

**Objetivo general:** Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.

**Descripción:** En este módulo se pretende que se aprenda todas aquellas competencias para la gestión de los grupos de trabajo. En este sentido, es primordial hacerles conscientes de la importancia de resolver conflictos dentro de los equipos de trabajo, así como que adquieran habilidades necesarias para solucionarlos. Por otro lado, se pretende que adquieran el conocimiento propio que como líder de un centro educativo, han de adquirir para fomentar y crear grupos de trabajo. Además, es primordial que el líder sea capaz de planificar en relación al tiempo con el que se cuenta. Considero, que tanto en este módulo, como en el anterior se sostiene el grosor del contenido de esta

propuesta de formación. Por ello, pienso que el contenido del mismo ha de darse diferenciando y diversificando en varias actividades que aludan a cada objetivo específico, y en sí a las metas propuestas, con el fin de profundizar en el contenido de este módulo. Este módulo incluye un documento básico de introducción al tema elaborado por la persona responsable de la formación al que el alumnado tendrá acceso a través del aula virtual y que se encuentra en **el anexo 12**. Cuenta con seis actividades de carácter presencial y cinco (incluyendo foros) que se realizarán en el entorno virtual cuya descripción detallada puede verse en **el anexo 13**. Y con un sistema de evaluación no sólo formativo sino también final que se describe más adelante. Tendrá una **duración de 35 horas**.

#### MÓDULO 4:

**Nombre:** "Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros" (Lao Tzu)

**Objetivo general:** Interiorizar la importancia de ser líder y cómo serlo.

**Descripción:** En este último módulo se pretende que unifiquen todo los conocimientos aprendidos en los otros módulos, para conformar la identidad de un líder. Con ello también se quiere dar la información propia sobre los tipos de liderazgo, además de incidir en el liderazgo educativo. Se pretende que los beneficiarios se den cuenta de cómo todo lo que se ha aprendido, son habilidades y competencias para abordar diferentes situaciones a las que se enfrentan en su día a día, incidiendo en mayor medida en el manejo de las resistencias de los docentes, o profesionales educativos. Este módulo incluye un documento básico de introducción al tema elaborado por la persona responsable de la formación al que el alumnado tendrá acceso a través del aula virtual y que se encuentra en **el anexo 14**. Cuenta con siete actividades de carácter presencial y un taller que se realizarán en el entorno virtual cuya descripción detallada puede verse en **el anexo 15**. Además, también tiene un sistema de evaluación no sólo formativo sino también final que se describe más adelante. Tendrá una **duración de 20 horas**.

En todos los módulos se alude a la plataforma MOODLE, y de especificar que está es una plataforma privada, en la cual se ha creado la estructura general del curso. Esto se puede visualizar con captura de pantalla, en el **anexo 23**, con el fin de que se tenga una visión

general de esta oferta formativa. Finalmente, a modo de ejemplo se presenta una de las actividades del módulo 2, a continuación:

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Observando la comunicación	
ACCIÓN FORMATIVA	Módulo 2: “La buena comunicación nace de una escucha activa”	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades propias para establecer una comunicación eficaz	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Aprender qué tipo de consecuencias se podrían dar en caso de no ser capaces como grupo de trabajo de llevar a cabo una comunicación eficaz.	
METAS	<p>Que los beneficiarios identifiquen elementos que hacen que una comunicación no llegue a ser eficaz</p> <p>Que los beneficiarios identifiquen que consecuencias podría tener para ellos/as si en su equipo de trabajo no existiera una buena comunicación.</p>	
CONTENIDOS	Consecuencias de no llevar a cabo una comunicación eficaz	
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad constará de dos partes diferenciadas. En primer lugar se les dará a los/as usuarios/as una hoja de observación por medio de la plataforma MOODLE, que deberán de rellenar estableciendo una observación en su entorno de trabajo, tratando de analizar la comunicación existente en el mismo. Lo ideal sería que realizarán esta observación en distintas horas del día y por tanto, en diferentes momentos como: reuniones, espacio de descanso, tras un comienzo o finalización de las clases...etc. Para esta tarea contarán con una semana, la cual, se subirá una vez finalizada a la plataforma, para su posterior revisión por el profesor de esta oferta formativa. Esta revisión se realiza para conocer un poco la realidad del día a día de cada uno de ellos/as, así como para crear un listado único de buenas y malas conductas comunicativas. Este listado será expuesto a los/as usuarios/as y de manera grupal deberán de buscar soluciones a esas malas conductas, además de expresar por qué motivos consideran que se dan.</p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Ficha para los/as usuarios/as que consta de una hoja observación de la comunicación	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	Las pautas de la actividad se expondrán en el campus formativo, así como el material necesario para su elaboración, pero la actividad se realizará de manera presencial.	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	7 días de trabajo autónomo (2:00 h día) - 2:00 h Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	<p>60 €/h Presenciales</p> <p>40 €/h Online</p>

Tabla: Ejemplo de actividad

## 4.2 Cronograma

La duración de esta propuesta de intervención, se distribuirá alrededor de los cuatro meses, desarrollándose en, Septiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre y Enero de 2017-2018, en donde las actividades de los diferentes módulos formativos, se distribuirán en función de su duración, ya que contamos con actividades con mayor carga horaria que otras. En este sentido, se llevarán a cabo un día a la semana de manera presencial, en horario de tarde, siendo así, que se cite a los/as participantes los miércoles. De manera online, cada módulo se irá abriendo progresivamente de la siguiente manera:

- 20 de septiembre: Inicio del curso. Se abre el módulo 1.
- 12 de octubre: se abre el módulo 2.
- 09 de noviembre: se abre el módulo 3.
- 28 de diciembre: se abre el módulo 4.
- 24 de enero: Apertura de encuesta de satisfacción.
- 28 de enero: Último día de entrega de actividades (Online) y fin del curso.

Así finalmente podemos recoger en los siguientes cronogramas, la temporalización según los diferentes módulos del proyecto y por otro lado, según las diferentes actividades del proyecto:

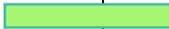
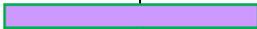
FASES DEL PROYECTO	MESES – 2017/ 2018				
	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
<b>MÓDULO 1:</b> "La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza"					
<b>MÓDULO 2:</b> "La buena comunicación nace de una escucha activa"					
<b>MÓDULO 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"					
<b>MÓDULO 4:</b> "Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros".					

Tabla: Temporalización por módulos del proyecto

Puede verse un cronograma detallado en el **anexo 16**, que alude a la temporalización del proyecto por actividades.

## 4. Propuesta de evaluación

Los aspectos a evaluar serán los siguientes: **Los resultados obtenidos de los aprendizajes**, ya que, es fundamental conocer si la transmisión del conocimiento ha sido interiorizada por los beneficiarios de la formación. El **desarrollo de un clima de colaboración y participación**, es esencial puesto que nos basamos en una metodología activa, participativa y dinámica, en donde el trabajo en equipo y la cohesión grupal es esencial para poder llevarse a cabo. En tercer lugar **la motivación y la predisposición** ya que la metodología que se va a seguir (comentaba con anterioridad) así lo requiere. Por tanto, valoraremos que las acciones diseñadas son adecuadas al enfoque metodológico, evaluando si se ha logrado que los participantes se involucren, tengan predisposición, muestren interés y participen activamente en las actividades propuestas. Y finalmente, **la satisfacción** como último aspecto, siguiendo la propuesta que realiza Grupo Shinè, que pretende conocer la satisfacción de los usuarios tanto en términos de contenido (si son interesantes, si se han tratado con profundidad, etc), actividades y foros, la tutorización del profesorado (fomento de participación, clima entre alumno-profesor, tutorización, etc), duración del curso, y elementos que más han gustado y elementos a mejorar.

Una vez descritos los aspectos a evaluar, a continuación se expone cuando vamos a evaluar y con qué instrumentos:

<u>QUÉ SE VA A EVALUAR</u>	<u>CUÁNDO SE VA A EVALUAR</u>	<u>CÓMO SE VA A EVALUAR</u>
Los resultados obtenidos de los aprendizajes	Tras finalizar cada uno de los Módulos 1, 2 3 y 4	Con las actividades del Módulo 1, 2, 3 y 4 ( <b>Anexo 9,11, 13 y 15</b> ) y la evaluación de cada uno de los módulos ( <b>Anexos 18, 19, 20 y 21</b> ) Mediante cuestionarios, prueba objetiva y/o autoevaluación.
El desarrollo de un clima de colaboración y	Tras finalizar cada una de las actividades de los Módulos 1,	Con las actividades del Módulo 1, 2 , 3 y 4 ( <b>Anexo 9,11, 13 y 15</b> ) Y mediante el instrumento de observación, recogido en

participación,	2, 3 y 4	el <b>anexo 22</b>
<b>La motivación y la predisposición</b>	Tras finalizar cada una de las actividades de los Módulos 1, 2, 3 y 4	Con las actividades del Módulo 1, 2, 3 y 4 ( <b>Anexo 9,11, 13 y 15</b> ) Y mediante el instrumento de observación, recogido en el <b>anexo 22</b>
<b>La satisfacción</b>	Al finalizar el curso formativo	Con la encuesta de satisfacción del curso ( <b>Anexo 23</b> )

Cuadro: Evaluación

Tras este cuadro, hemos de remitir al **anexos 17** en donde se establecen los indicadores de evaluación para cada uno de los aspectos a evaluar. Finalmente, como puede verse la evaluación planteada es continua y procesual, llevándose a cabo tras la finalización de cada módulo, tal y como se refleja en el cuadro anterior.

## 5. Presupuesto

Para esta formación se contará con la figura de un profesional de la pedagogía para realizar las labores propias, de dirección y gestión de esta oferta formativa. Este profesional ha de tener conocimientos relacionados con la administración y uso de la plataforma MOODLE, para la creación del aula virtual de esta oferta formativa. Así mismo, deberá contar con competencias propias de su perfil, como la preocupación por la calidad de su labor, capacidad para que el alumnado aplique los conocimientos a la práctica, habilidades comunicativas, de liderazgo, competencia digital...etc. Una vez descrito el perfil necesario para esta formación vamos a designar en el siguiente cuadro los costes derivados de la misma, teniendo en cuenta, ambas vertientes en donde el profesional ha de trabajar, (presencial y online).

Perfil Profesional	Cantidad	Fase/Módulo	Horas	Vinculación
Pedagogo/a	1	4	100	Contratado/a
	<i>Precio por horas Online: 40€</i>		<i>Precio por horas Presenciales: 60€</i>	
	<b>Horas</b>	<b>Coste</b>	<b>Horas</b>	<b>Coste</b>
	30	1.200€	42	2.520€
<b>TOTAL</b>				<b>3.720 €</b>
<b>60%: Empresa</b>		<b>40%: Profesional</b>		
2.232€		1.480€		

Cuadro: Presupuesto

En el precio final del curso se incluye las horas de tutorización y evaluación, por parte del docente. Hay que sumar los costes de materiales etc. que deben estar en las fichas

## 6. Conclusiones

Partiendo de la idea de los resultados obtenidos con el cuestionario expuesto para los posibles destinatarios, podemos establecer que esta intervención cuenta con una eficacia potencial elevada, ya que los propios destinatarios opinan que es sumamente importante incidir en este tipo de formación en los centros educativos, además ha sido planteada siguiendo los criterios técnicos derivados de la planificación educativa. Por ello, partiendo de que es una necesidad actual que se debe de cubrir, esta formación pretende conseguir los objetivos propuestos con la utilización de una metodología semipresencial que se adapte a los usuarios con el fin de que sientan cómodos con la misma, formándose a la misma vez que siguen manteniendo gran parte de su tiempo de ocio. A su vez, se ha pretendido encuadrar las actividades bajo una metodología lúdica y dinámica en donde el debate y la puesta en común es un factor relevante, y en donde la evaluación abre paso a la reflexión individual en cada uno de los módulos de la formación. Todo ello, más la idea de certificar esta formación, hará que se pueda no solo contar con un alumnado motivado sino también, llegar a conseguir los objetivos planteados con éxito.

Esto tiene como consecuencia un alto impacto, ya que si formamos con éxito a los directores de centros en las habilidades propuestas, se puede llegar a mejorar diversos elementos de la vida diaria de los centros educativos y por consiguiente de la educación en sí. Con esto nos referimos a que si el director, lidera de manera exitosa el centro atendiendo a todos los entresijos que lo conforman (conflictos, resistencias docentes, nuevas tecnologías, gestión del tiempo, trabajo en equipo...) fomentará un clima de trabajo cómodo, en donde su personal estará motivado y a gusto en su puesto de trabajo. Así mismo, todas estas acciones también repercuten directa o indirectamente en el alumnado del centro, y en la comunidad educativa en sí (familias, docentes, administrativos, etc) Este proyecto por tanto, cuenta con numerosas ventajas para llevarse a cabo, es viable puesto que no cuenta con un coste excesivo para su implementación. Además, se proporciona a los destinatarios una información adecuada

y de calidad, creada específicamente para atender al contenido de esta formación, cómo por ejemplo, el perfil del colectivo, su importancia legislativa...etc. Así, con todos estos puntos a favor, debemos de añadir que esta formación parte de necesidades reales y por lo tanto no sólo se puede hacer, sino que debe hacerse.

Finalmente a lo largo del TFG he trabajado fundamentalmente las siguientes competencias referidas al grado de Pedagogía: “Diseñar y aplicar técnicas e instrumentos de diagnóstico y detección de variables que justifican una acción educativa concreta (diagnóstico de necesidades, etc.)” Ya que he potenciado en gran medida la fase de diagnóstico con la elaboración y utilización de instrumentos de evaluación diagnóstica que me han permitido conocer la realidad de la institución Grupo Shinè. Y posteriormente, permitiéndome así justificar y fundamentar la acción educativa que se deriva de dicha detección.

“Promover, planificar y dirigir la implantación de procesos y modelos de gestión de la calidad a partir de los planes de evaluación desarrollados en las instituciones formativas”. Es decir, he potenciado la parte de diseño, gracias a la realización de este proyecto. Ya que me he podido crear, todos los aspectos que giran en torno a esta formación, es decir, contenido/temario, actividades, etc e incluso pudiendo desarrollar como profesional el conocimiento propio de la creación y gestión de una plataforma MOODLE. (Apariencia, accesibilidad, subida de archivos, creación de recursos online...etc). **Anexo 24.**

En conclusión, esta última idea, está íntimamente relacionada con la última competencia que considero que he adquirido y desarrollado, en mayor medida con la realización de esta intervención: Coordinar el diseño, aplicación y evaluación de programas de educación y formación a través de las TIC (e-learning).

## 7. Bibliografía

Se han seleccionado las fuentes fundamentales de manera expositiva, el resto de referencias se encuentran en el **anexo 25.**

A. Bolívar. (1999). *Los agentes de la innovación en los centros educativos (Profesores, directivos y asesores)*. Aula de Innovación Educativa. [Versión electrónica]. Revista Aula

de Innovación Educativa 79. Recuperado de: <http://files.asistencia-pedagogica.webnode.es/200000040-ce402d032f/libros-los-agentes-de-la-innovacion-en-los-centros-educativos-profesores-directivos-y-asesores.pdf>

Á. Romero (2011) La dirección de centros educativos: Un reto en constante evolución. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)* pp., 113-130. Recuperado de: <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/reid/article/view/1081/912>

Consejería de educación y universidades. Dirección general de personas. Gobierno de Canarias. (2016). *Resolución de la Dirección General de Personal de la Consejería de Educación y Universidades, por la que se aprueban las bases del programa de formación inicial para los aspirantes seleccionados en el procedimiento de selección de directores de los centros públicos de enseñanzas no universitarias de la comunidad autónoma de canarias, para el periodo de mandato 2016-2020.* Recuperado de: [http://www.gobiernodecanarias.org/opencvmsweb/export/sites/educacion/web/personal/docente/procedimientos/direccion/seleccion\\_directores/2016-20/doc/20160410\\_resolucion\\_regulacion\\_program\\_form\\_inicial.pdf](http://www.gobiernodecanarias.org/opencvmsweb/export/sites/educacion/web/personal/docente/procedimientos/direccion/seleccion_directores/2016-20/doc/20160410_resolucion_regulacion_program_form_inicial.pdf)

M. Salvador, M. de la Fuente y J. Álvarez (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journal of Education and Psychology*. Vol. 2, Nº 3 (Págs. 275-288. Universidad de Almería. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1293/129312574008.pdf>

T. González (2003). El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. Universidad de Murcia. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/39206663\\_El\\_liderazgo\\_en\\_tiempos\\_de\\_cambio\\_y\\_reformas](https://www.researchgate.net/publication/39206663_El_liderazgo_en_tiempos_de_cambio_y_reformas)

***Las imágenes empleadas en este trabajo de fin de Grado (TFG) son de libre dominio.***

*ANEXOS*

# *ANEXO 1*

En este anexo se recoge y detalla la oferta formativa con la que cuenta Grupo Shinè, especificando sus distintas áreas de actuación así como, ejemplificando las modalidades de las mismas.

El campo de actuación en el que mueve Grupo Shiné, se basa tres aspectos: Formación, proyectos, consultoría. Dentro de cada uno de ellos, se establecen una especie de modalidades, que hacen referencia a tipos de enseñanza o aspectos metodológicos.

- **CURSOS FORMATIVOS**, se establecen con el objetivo de fomentar y potenciar a las personas y a las organizaciones.

**Modalidades:** Por un lado, se realizan cursos, talleres o seminarios de formación adaptados a las personas que participan en los proyectos tanto de forma presencial como semipresencial o totalmente online. Por otro lado, bajo la modalidad de actividades, juegos y dinámicas se llevan a cabo de manera que sean lúdicas y divertidas o relacionadas con la actividad física y el deporte donde las personas que participan además de divertirse, aprendan alguna habilidad personal así como otros talentos, capacidades, etc. Por último, la modalidad de convivencia y campamentos que se realizan con y en diferentes periodos de duración donde, además de realizar actividades lúdicas, educativas y deportivas, se llevan a cabo actividades formativas y fomento de hábitos de vida saludables, valores humanos, etc

Decimos que estos cursos pueden ser adquiridos de manera gratuita ya que se establecen dentro del marco de la formación bonificada (ayuda a las empresas a incrementar su competitividad y productividad, desarrollando las competencias y cualificaciones de sus asalariados, para ello disponen de una ayuda económica que se hace efectiva mediante bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social) Así mismo, estos cursos están certificados algunos de ellos, por Grupo Shiné como empresa destinada a la formación, pero en su mayoría por la FGULL (Fundación General de la Universidad de La Laguna) y la ESSSCAN (Escuela de Servicios Sanitarios y Sociales de Canarias).

- **CONSULTORÍA:** Se oferta con el fin de apoyar a las empresas a incrementar su productividad y mejorar su clima laboral, bajo la optimización de las competencias de las personas, mejorando su comunicación y sus relaciones, y planificando estratégicamente sus funciones y tareas. **Modalidades:** Se oferta consultoría integral en RR.HH, para la selección de personal, y para el área del candidato

destinada a la orientación y formación personal, de cara al empleo.

- **PROYECTOS DE INTERVENCIÓN:** Se establecen con la finalidad de incrementar el bienestar personal y profesional de las personas mediante el desarrollo de sus potencialidades, ayudándoles a conseguir los objetivos que se propongan. Estos proyectos que comentamos, persiguen diferentes objetivos relacionados con el desarrollo personal y/o profesional de las personas destinatarias; bajo una metodología práctica, experiencia y participativa donde las personas además de aprender y desarrollarse, se divierten y comparten con los demás. Esta metodología es a fin a todas las acciones formativas comentadas.

**Modalidades:** Establecen diferentes proyectos destinados a grupos poblacionales ya definidos como la familia y adultos, con formación relacionada por ejemplo con talleres para padres y madres, habilidades para mujeres...etc, por otro lado, para menores y adolescentes con formación en habilidades para la vida, ocio educativo, previene+, juventud y empleo...etc. así mismo, también cuentan con formación destinada a otros sectores poblacionales, como pueden ser, profesionales educativos con formación en tic-educativas, habilidades para monitor deportivo, deporsalud...etc.

Las acciones llevadas a cabo por esta institución no están vinculadas a una única zona geográfica de la isla de Tenerife. Por ello, es difícil especificar un lugar, o espacio ya que, los profesionales imparten su labor de manera tanto presencial - semipresencial (colegios, instituciones públicas-privadas), como de manera online (e-learning) tanto en un espacio web, bajo una plataforma MOODLE propia, como a través de plataformas MOODLE o Campus virtuales de instituciones colaboradas como lo es La FGULL.

# *ANEXO 2*

En este anexo se recoge y detalla los recursos tanto humanos, en donde se especifica los responsables de las distintas áreas que conforma la empresa; como los financieros, especificando también, los colaboradores y clientes con los que cuenta Grupo Shinè.

Grupo Shinè es una empresa compuesta por 10 trabajadores que desempeñan diferentes funciones dentro de la misma.

Sin embargo debemos de aludir a que todos ellos, exceptuando el puesto administrativo, todos cuentan con estudios en psicología. Posteriormente, cada uno de ellos, se ha especializado en diferentes ámbitos como: la salud (neurociencia cognitiva, creación de empresas, psicología clínica, orientación para el empleo, coaching, recursos humanos, deporte y salud...etc.)

Cuatro de los profesionales que conforman grupo shinè, son accionistas mayoritarios y se encargan de un área de actuación de la empresa. Así podemos destacar:

- **Área de Formación:** Se encarga de la gestión de formación presencial y e-learning.
- **Área de Marketing y Desarrollo Tecnológico:** Se encarga de la gestión del Marketing y Desarrollo Tecnológico.
- **Área de Proyectos de intervención.** Se encarga de orientar la gestión de personas.
- **Área de Recursos Humanos:** Se encarga de la gestión del personal y su administración.

Posteriormente, podemos destacar los diferentes puestos que ocupan dentro de la institución el resto del personal. Así podemos encontrar:

- Responsable de la coordinación del servicio de Gabinetes y Talleres en Grupo
- Psicólogo General Sanitario Habilitado en Grupo Shiné, y cuenta con funciones de psicólogo-Formador.
- Técnico de Intervención Socioeducativa. Dentro de la empresa cuenta con funciones propias como técnico de Intervención Socioeducativa y Formador.
- Co-responsables del Gabinete Educativo de Grupo Shinè.

Así cabe destacar que todos los miembros además de sus acciones, también realizan labores como formadores en las diferentes ofertas formativas de Grupo Shinè.

Por otro lado, está institución cuenta con diferentes colaboradores para ser su labor posible. Así podemos destacar a Mentor Day, Fundación General Universidad de La Laguna, Zona Comercial Tranvía, Intelequia, World Fit, Universidad Internacional de la Rioja, Lanzadera Tenerife, Colegio oficial de Trabajo Social, Gobierno de Canarias Escuela

De Servicios Sanitarios y Sociales de Canarias...entre otros.

Esta empresa se financia con la contratación de sus servicios tanto a nivel individual (cliente particular, es decir, una persona que quiere formarse por medio del pago de uno de sus cursos), como institucional. Esta cuestión puede adquirir carácter privado (Empresas que contratan sus servicios para la formación de sus trabajadores en el ámbito que deseen) o público por medio de la Administración (Ayuntamiento, Consejerías, Cabildos o Gobierno de Canarias). En ocasiones, entran a presentar proyecto en diferentes licitaciones que dan pie a la aprobación del mismo, y por tanto a su realización.

Finalmente, de entre sus clientes podemos destacar instituciones como la Cruz Roja Española, Grupo Nº 1, AMPA La Salle, Fundación Ideo, Universidad Europea Canaria, Gobierno de Canarias Instituto Canario de Administración Pública, Cabildo de Tenerife...entre otros.

# *ANEXO 3*

En este anexo se expone los resultados de la entrevista realizada por unos de los directivos de Grupo Shinè. Está se realizado con el fin de recabar la información necesaria para intervenir en esta empresa.

A continuación se presenta una entrevista realizada a uno de los directivos de Grupo Shinè, con el fin de recabar información sustancial sobre esta empresa.

**1. ¿Por qué ha surgido la idea de crear esta empresa?**

Principalmente por dos motivos. El primero, porque creemos que en la sociedad actual es necesario un cambio de mentalidad o paradigma sobre todo lo que tenga que ver con el funcionamiento social, educativo y psicológico de las personas. El segundo, porque la realidad económica nos daba a entender que era muy complicado la inserción laboral por cuenta ajena, pero que en cambio para emprender era el momento adecuado.

**2. ¿En qué consiste y qué nivel de acción tienen (local, provincial, nacional o internacional)?**

Formación y desarrollo de proyectos en los todos los ámbitos de las ciencias sociales y de la salud. Nuestro nivel de actuación es sobre todo local, provincial y regional. Aunque durante el año hay personas de península que se forman con nosotros.

**3. ¿Qué tipo de programas o proyectos se desarrollan en la misma actualmente? ¿De qué tipo o carácter son? ¿Por qué los han elegido así?**

Programas de intervención educativa en colegios e institutos.

Formación certificada a universitarios/as, profesionales y trabajadores/as de la Administración Pública.

Intervención sociolaboral en Barrios por el Empleo: Juntos más Fuertes. Proyecto del Cabildo de Tenerife.

**4. Actualmente, ¿de qué forma crees que ayuda esta empresa a sus usuarios?**

Mejorando su calidad de vida.

**5. ¿A qué colectivo va dirigida principalmente vuestra acción?**

Instituciones públicas, entidades privadas y cualquier persona que quiera mejorar en su bienestar personal, familiar, social o profesional.

**6. A la hora de tomar decisiones, ¿existe una estructura jerárquica o existe un consenso colectivo?**

Aunque en la empresa hay cuatro directores (uno por área), somos una empresa muy transversal, en la que los trabajadores y responsables de proyecto pueden tomar sus propias decisiones.

Igualmente, las decisiones de funcionamiento estratégico de la empresa nunca son tomadas por una persona sola, sino siempre son debatidas y aprobadas por consenso.

**7. ¿Cuál es la fuente financiera de esta empresa?**

Capital propia.

**8. ¿Colaboran o reciben ayuda de alguna institución? En caso de que si, ¿cuáles? ¿Están en constante contacto o convenio?**

Convenio de colaboración con muchas entidades:

Universidad de La Laguna.

Fundación General Universidad de La Laguna.

**9. Desde la propia empresa, ¿desarrollan planes de formación para los propios trabajadores? Si la respuesta es sí ¿de qué tipo?**

Sí. Sobre todo, con todo lo que tenga que ver con habilidades didácticas. Suelen ser seminarios que organizamos e impartimos entre todas las personas que trabajamos en la empresa.

**10. ¿Qué tipo de formación consideras que es interesante que los trabajadores de la empresa reciban? ¿Por qué?**

Habilidades didácticas: para mejorar la calidad de nuestros proyectos formativos.

Técnicas de venta: es muy importante para cualquier entidad privada que no pierda la perspectiva de venta.

**11. ¿Por qué únicamente se basan en dar formación educativa y sociosanitaria? ¿Querrían abarcar otros campos? Si la respuesta es sí ¿cuáles y por qué?**

Damos principalmente formación educativa y sociosanitaria porque creemos que es el nicho de mercado donde había más demanda y donde más podíamos diferenciarnos. De todos modos, desde que estamos constituidos como empresa hemos dado formaciones de todo tipo: temas tecnológicos, ámbito jurídico, deportivo, etc.

**12. ¿Cómo empresa qué inquietudes de formación tienen para seguir creciendo y para un futuro?**

Seguirnos formando en todo lo que tenga que ver con metodologías de enseñanza.

Gestión empresarial.

Internacionalización de empresas.

**13. ¿Con qué espacios cuentan para desarrollar sus acciones? A parte de su sede en S/C**

Propios nuestra sede de Santa Cruz. Aparte de esto pues nuestros convenios de colaboración con el resto de entidades nos permiten disponer de espacios por toda Canarias.

**14. ¿Cuentan con algún tipo de promoción para darse a conocer, en folletos, webs, redes sociales...?**

Web, redes sociales, organización de eventos, patrocinio de equipos deportivos, acudir a eventos de networking.

**15. ¿Contáis con un equipo o profesional que administre la parte o aspectos de marketing y publicidad de la empresa?**

Sí.

**16. ¿Consideráis que la empresa como tal es conocida socialmente?**

Sí.

**17. ¿Cuenta con algún tipo de logo o eslogan que les identifique? Si es así, ¿por qué se ha diseñado de tal manera?, ¿por qué el uso de esa imagen corporativa?, ¿qué significado tiene su logo/eslogan de empresa?** En su origen, "*shinè*" es una palabra tibetana, que traducida al castellano significa algo así como "*calma mental*", "*apertura mental*" o "*estar en calma*". Para nosotros, como psicólogos, tener calma y apertura mental es la base en la que se asienta el bienestar personal y la felicidad. Difícilmente una persona puede sentirse satisfecha y plena consigo misma si no tiene al mismo tiempo esa paz mental unida a la flexibilidad apertura a los continuos cambios que se producen en nuestro contexto a cada momento. Insistimos, sin esos dos ingredientes es muy complicado conseguir el fin último que quiere todo ser humano que no es otro que ser feliz. Y nosotros, en Grupo Shinè, nos sentimos enormemente identificados con este concepto, y entendemos que como psicólogos y coaches tenemos que tratar de llevar ese "*shinè*" al máximo número de personas que esté a nuestro alcance.

El segundo significado que atribuimos a nuestro nombre, es quitando la tilde, "*shine*", que en inglés es "*brillar*", "*resplandecer*" o "*relucir*". Término con el que también nos identificamos mucho, ya que entendemos que cada persona tiene su propia luz y su propia manera de brillar, pero que muchas veces por circunstancias personales o experiencias adversas no es capaz de hacer relucir, pero que con la guía o acompañamiento necesario puede hacer resplandecer en su máxima plenitud, y siendo

lo mejor de todo, que a medida que dejamos que nuestra luz brille, inconscientemente ayudamos y damos permiso a quienes nos rodean para hacer lo mismo.



El logo  fue decisión de una entidad de marketing y publicidad, al que a partir de explicarles el significado de Shine anterior, nos mostró esta propuesta junto con otras variantes de colores y nos pareció acertado.

### **18. ¿Qué aspectos positivos destacarías de esta empresa? ¿Y negativos?**

Aspectos positivos:

Gente creativa y muy proactiva.

Coordinación y transversalidad en su funcionamiento.

Trabajo muy gratificante.

Equipo joven y dinámico.

Aspectos negativos:

Dependencia de las instituciones públicas en determinados proyectos.

### **19. ¿Qué aspectos mejorarías de esta empresa? (Sobre la organización, profesionales,...)**

Mejoraría la formación de todos sus miembros. Creo que estamos continuamente en proceso de aprendizaje, por lo que me gustaría que todos volviéramos a realizar máster y posgrados de aspectos distintos que posteriormente pudiésemos aplicar en nuestra empresa. En cuanto a espacio físico (local) necesitamos un centro más grande, con gran cantidad de aulas. Estamos en ese proceso de expansión.

# *ANEXO 4*

En este anexo se detalla el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) realizado con el fin de detectar posibles áreas de mejora en la institución.

Para conocer las posibles áreas de mejora de la institución se ha llevado a cabo un análisis

DAFO:

### **AMENAZAS**

- Alto índice de competencia en el sector
- Crisis económica
- Por inversión de la sociedad en formación
- La oferta formativa no es única e innovadora, no se diferencia del resto de sus competidores

### **DEBILIDADES**

- Dependencia de otras instituciones
- Acreditación
- Oferta formativa reducida a dos ámbitos de actuación

### **FORTALEZAS**

- Personal cualificado
- Equipo multidisciplinar
- Equipo joven, dinámico, creativo y muy proactivo.
- Utilización de diferentes metodologías
- Estrategia de marketing
- Empresa competitiva (precios)
- Plataforma online (MOODLE)
- Sede física
- Empresa en expansión

### **OPORTUNIDADES**

- Innovar su oferta educativa
- Potenciar sus ámbitos de actuación
- Dirigirse u orientarse a nuevos colectivos
- Búsqueda de instituciones de acreditación

# *ANEXO 5*

En este anexo se detalla el proceso de priorización de las líneas de intervención a partir, de diversos criterios valorizados o puntuados en escala del 1 al 5, según la relevancia con la que cuentan.

Para la priorización de las líneas de intervención, se establecen cuatro que son las siguientes:

- Ofertar formación dirigida al profesorado
- Promover la intervención dirigida a promover la igualdad de género.
- Promover la mejora de su imagen corporativa.
- Formación para la dirección de centros educativos

Con ello, hemos procedido a un proceso de priorización de las mismas atendiendo a criterios como la urgencia, impacto, masa crítica, viabilidad...etc. Puntuando cada criterio del 1 al 5, siendo uno la puntuación más baja:

1	Ausencia, Nada, Nulo.
2	Aspecto secundario, poca importancia.
3	Aceptable, Regular, Prioridad media.
4	Importante, Significativo, Conveniente.
5	Gran importancia, Relevante, Primordial.

Estos criterios que hemos mencionamos se describen como:

**URGENCIA:** Se fijarán las consecuencias inmediatas que tiene no atender cada línea de intervención. Generalmente la urgencia viene determinada por la existencia de carencias graves en la institución (o circunstancias sociales) que aconsejan intervención inmediata. En función de la gravedad del problema que puede suponer no hacerlo, bien para el colectivo, bien para su entorno, bien para la comunidad en su conjunto, le darán una puntuación u otra, siendo la mayor para la máxima urgencia.

**MASA CRÍTICA:** Volumen del colectivo que tienen la necesidad y, número de personas se van a ser beneficiadas por la propuesta (contando usuarios más beneficiarios indirectos). Mayor número de beneficiarios, mayor puntuación.

**IMPACTO:** Profundidad, trascendencia y continuidad de los cambios que puede ocasionar la línea de intervención a medio o largo plazo. Este impacto puede darse bien en los propios destinatarios de la línea, bien en su entorno o en la propia institución. Mayor nivel de cambios, mayor puntuación.

**VIABILIDAD:** Se valora que existan posibilidades de intervención en forma de espacios y recursos (materiales y humanos). A mayor cantidad de recursos disponibles, o fácilmente accesibles mayor puntuación.

**DIFICULTAD PEDAGÓGICA:** Esta puntuación se establece por el propio equipo teniendo en cuenta su conocimiento de la institución, del colectivo y del tema. Se puntúa de manera inversa a las anteriores. A mayor dificultad menor puntuación. Se valorarán mejor líneas que pueden ser bien acogidas por el colectivo destinatario y/o por la institución, o que hayan sido demandadas por ellos, que aquellas que pueden ser rechazadas o no sentidas y que por lo tanto implica menor motivación por el aprendizaje. Líneas que incluyen contenidos de más fácil planteamiento, sobre los que hay más información o que vayan dirigidas a colectivos con menos dificultades etc. también se valorarán mejor.

Así una vez establecido los criterios que se han seguido, vamos a establecer el resultado de esta priorización en la siguiente tabla:

Líneas de intervención	URGENCIA	MASA CRÍTICA	IMPACTO	VIABILIDAD	DIFICULTAD PEDAGÓGICA
Ofertar formación dirigida al profesorado	5	5	3	1	4
Promover la intervención dirigida a promover la igualdad de género	4	5	3	1	3
Promover la mejora de su imagen corporativa	1	3	2	4	4
Formación para la dirección de centros educativos	5	5	5	5	4

La formación dirigida al profesorado, siempre es desde nuestro punto de vista un aspecto de urgencia a tratar, ya que este deberá de estar en continua formación, renovándose constantemente. La masa crítica de esta línea de intervención se establece a la par que su urgencia, ya que abarcaría a un gran número de beneficiarios. Sin embargo, decimos que cuenta con un impacto y una viabilidad baja, debido a que este tipo de formación es recogida por la Consejería de la educación, y en muchos casos es impuesta puesto que los docentes, generalmente, no consideran importante seguir formándose ya que en muchas ocasiones esta formación se establece en su tiempo libre y de ocio. Finalmente, esta línea de intervención cuenta con una dificultad pedagógica baja, ya que no se tendría mucha dificultad a la hora de llevar a cabo esta línea de intervención, a excepción de las posibles resistencias de los docentes.

Promover la intervención dirigida a promover la igualdad de género, es una línea de intervención importante, que en el plano social actual es urgente tratar, además de contar con una masa crítica alta. Sin embargo, el impacto que tendría esta sería medio ya que existen diferentes instituciones que se dedican especialmente a ello. Por eso mismo, cuenta con una viabilidad bastante baja, porque aparte de que esta formación se oferta en distintos organismos, hay que ser consciente que si Grupo Shinè interviene, podría ir en paralelo a esa formación que establecemos, lo cual, es contraproducente para ellos. Así mismo, cuenta con dificultad pedagógica, puesto que a pesar de que es un tema actual, es desde el punto de vista técnico complejo.

Por otro lado, la línea de intervención que hace referencia a promover la mejora de su imagen corporativa, presenta niveles mayormente bajos, debido a que no es un elemento de urgencia para Grupo Shinè. Es cierto, que es necesario ser visibles dentro de la sociedad, sin embargo, actualmente no se ve una gran necesidad de ello. Así mismo, su masa crítica se mantiene en un nivel medio puesto que podría favorecer tanto a Grupo Shinè como a la sociedad conocer su oferta formativa. Sin embargo, al no contar con una gran importancia, de igual modo ocurre con su impacto, que es bajo desde el punto de vista social. Así mismo, cuenta con una viabilidad alta ya que se cuenta con diversos recursos que se podrían emplear para su puesta en marcha, y una dificultad pedagógica baja, ya que no presenta ningún tiempo de complejidad.

Finalmente, la formación para la dirección de centros educativos presenta unos niveles

altos en todos los criterios. Esto es debido a que es un tema sin explotar o potenciar, lo cual tendría un gran impacto dentro de la sociedad, y por ello hablamos de una masa crítica también con un alto indicio. Así mismo, es un tema urgente a tratar, ya que la dirección de centros educativos se recoge en todas las reformas educativas y se promueve su carácter significativo de cara a la calidad educativa. Por ello, es importante que los directores de los centros estén en constante formación. Algo que a día de hoy no ocurre. Finalmente, esta propuesta es viable ya que contamos con diferentes recursos para que sea posible. Además esta línea no cuenta con una excesiva dificultad pedagógica para poderse desarrollar.

Contando con estas cuatro posibles de intervención he de decir que tras el análisis de diagnóstico previo y priorizando bajo los criterios que hemos establecido, nos centraremos en la idea de ofertar formación para la dirección de centros educativos.

# *ANEXO 6*

En este anexo se establece el modelo de cuestionario que se ha pasado a una muestra de 10 personas. Así como, posteriormente, los resultados obtenidos.

Con el objetivo de realizar una investigación para diseñar y planificar un plan de mejora dirigido a enriquecer el ámbito educativo, les rogamos que conteste con la mayor sinceridad. Este cuestionario será totalmente anónimo y personal.

¡¡ GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!!

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

Puesto profesional: \_\_\_\_\_ Centro educativo: \_\_\_\_\_

1. ¿Consideras importante y relevante que el equipo docente y directo del centro esté en continua formación?

- a) SI ( )
- b) No ( )

2. ¿Consideras que el equipo directivo del centro cuenta con la formación necesaria en habilidades y competencia para hacer frente a la gestión del centro?

- a) SI ( )
- b) No ( )

3. ¿Consideras que ayudaría o habría ayudado en el curso actual, formar en términos de gestión y eficacia al equipo directivo?

- a) SI ( )
- b) No ( )

4. ¿Apoyarías y participarías en una formación dirigida y/o destinado al equipo directivo o al personal docente que aspira a un puesto directivo, dentro del centro?

- a) SI ( )
- b) No ( )

5. ¿Qué habilidades y competencias, consideras necesarias para estar al mando de un centro educativo? *Enumera al menos 3*

---

---

---

6. De la siguiente lista, ¿qué consideras que se debería de mejorar/modificar/replantear el equipo directivo en tu centro educativo para que su gestión sea más eficaz? *Puntúa del 1 al 5 las distintas respuestas según la importancia que le de el centro a estos elementos, siendo el 5 de máxima importancia.*

- a) Respuesta eficaz a los conflictos internos del centro
-

- b) Comunicación entre el equipo docente y directivo
- c) Potencia el liderazgo del centro
- d) Existen resistencias en el centro educativo por parte de los directivos y docentes hacia la mejora en su formación
- e) Desde la dirección del centro se promueve la innovación educativa
- f) Se fomenta la toma de decisiones compartida
- g) Se establece una gran importancia a los procedimientos burocráticos
- h) Existe motivación de los docentes en temas de participación
- i) Existe una organización y planificación eficaz

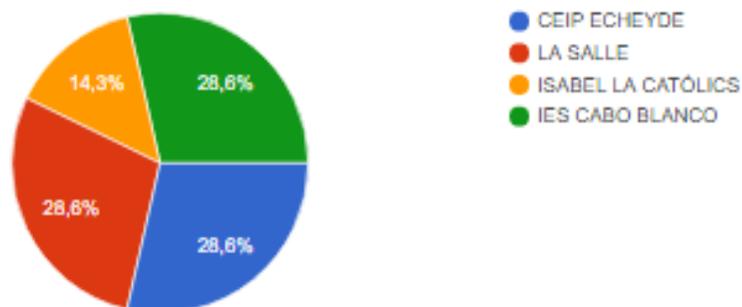
**7. De la siguiente lista, ¿qué consideras que es un punto fuerte del equipo directivo del centro? Puntúa del 1 al 5 las distintas respuestas según la importancia que le de él centro a estos elementos, siendo el 5 de máxima importancia.**

- a) Respuesta eficaz a los conflictos internos del centro
- b) Comunicación entre el equipo docente y directivo
- c) Potencia el liderazgo del centro
- d) Existen resistencias en el centro educativo por parte de los directivos y docentes hacia la mejora en su formación
- e) Desde la dirección del centro se promueve la innovación educativa
- f) Se fomenta la toma de decisiones compartida
- g) Se establece una gran importancia a los procedimientos burocráticos
- h) Existe motivación de los docentes en temas de participación
- i) Existe una organización y planificación eficaz

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos con este cuestionario

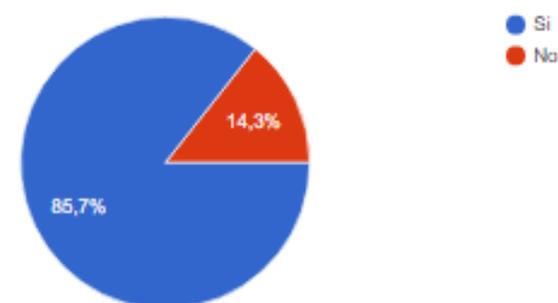
## Centro educativo

7 respuestas



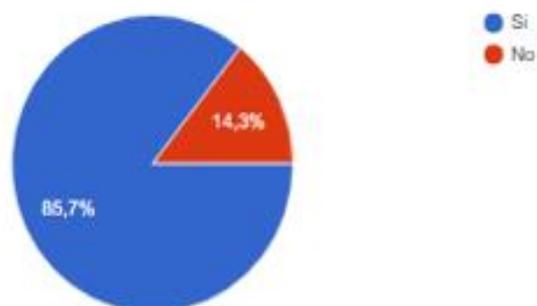
2. ¿Consideras que el equipo directivo del centro cuenta con la formación necesaria en habilidades y competencia para hacer frente a la gestión del centro?

7 respuestas



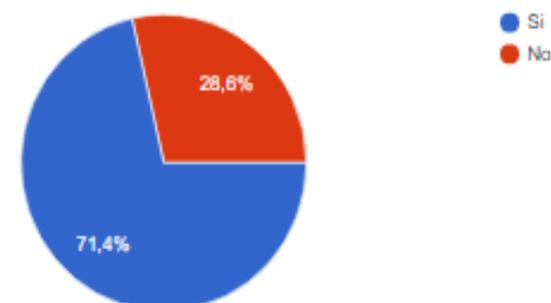
1. ¿Consideras importante y relevante que el equipo docente y directo del centro esté en continua formación?

7 respuestas



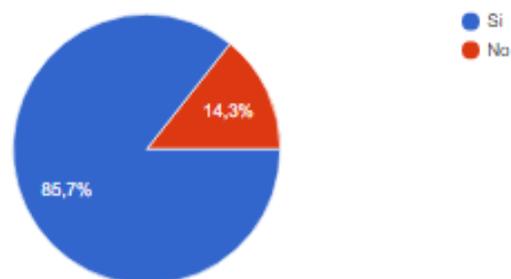
3. ¿Consideras que ayudaría o habría ayudado en el curso actual, formar en términos de gestión y eficacia al equipo directivo?

7 respuestas



4. ¿Apoyarías y participarías en una formación dirigida y/o destinado al equipo directivo o al personal docente que aspira a un puesto directivo, dentro del centro?

7 respuestas

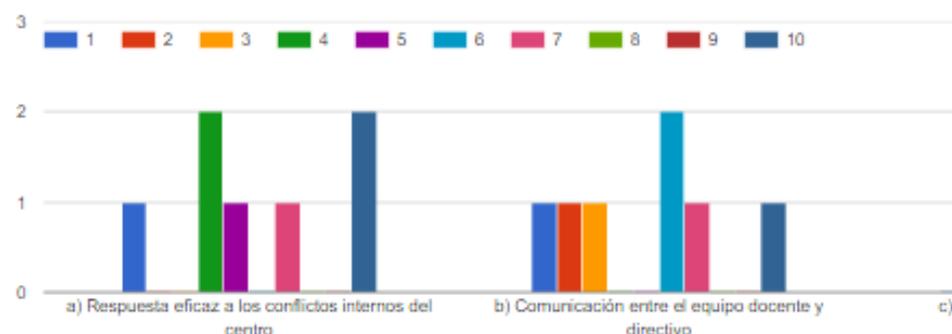


5. ¿Qué habilidades y competencias, consideras necesarias para estar al mando de un centro educativo? Enumera al menos 3

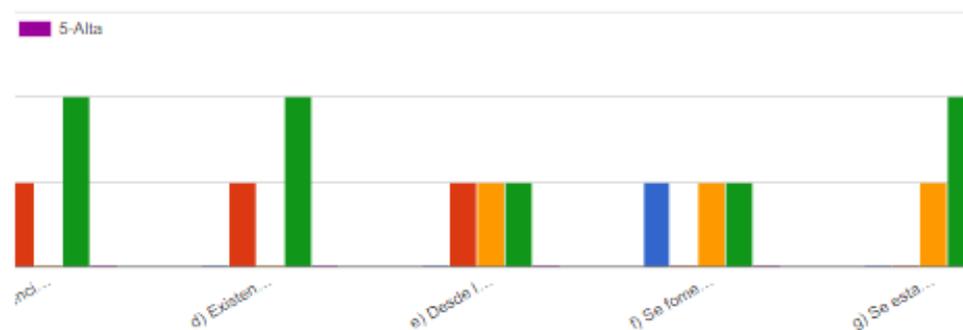
7 respuestas

Gestión de convivencia, Resolución de conflictos y gestión del estrés
Liderazgo, mediación de conflictos, aprendizaje cooperativo y creatividad
Resolución de conflicto, mediación, gestión del estrés y liderazgo.
Trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos y gestión de tareas
Aprendizaje cooperativo, trabajo en equipo y gestión de tareas
Liderazgo, trabajo en equipo, NNTT
Inteligencias múltiples, aprendizaje por proyectos y nuevas tecnologías

6. De la siguiente lista, ¿qué consideras que se debería de mejorar/modificar/replantear el equipo directivo en tu centro educativo para que su gestión sea más eficaz? Puntúa del 1 al 10 las distintas respuestas según la importancia que le de él centro a estos elementos, siendo el 10 de máxima importancia, en escala descendente el 5 daría pie a una importancia media y el 1 a nada o nula importancia.



7. De la siguiente lista, ¿qué consideras que es un punto fuerte del equipo directivo del centro? Puntúa del 1 al 5 las distintas respuestas según la importancia que le de él centro a estos elementos, siendo el 5 de máxima importancia.



# ANEXO 7

En este anexo se expone los resultados a la cuestión **¿Que conocimientos estrategias/ herramientas y habilidades necesita aprender un docente para desarrollar labores de gestión y dirección de manera eficaz? ¿Y mayor grado de satisfacción personal?** Que se ha establecido para detectar necesidades de aprendizaje, a partir de las opiniones y creencias, de dos informantes de contraste expertos en la gestión y dirección de empresas, y finalmente un técnico experto en asesoramiento educativo. Que constatan con las de la técnica de esta intervención.

Finalmente también se recoge un listado único, tras categorizar las necesidades detectadas en el listado anterior.

## PRIMER LISTADO: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE

### TÉCNICA

- Habilidades para establecer una respuesta eficaz a los conflictos internos del centro
- Fomento de estrategias de comunicación entre el equipo docente y directivo. Además de potenciar el liderazgo del centro.
- Reducir las resistencias en el centro educativo por parte de los directivos y docentes hacia la mejora en su formación
- Potenciar conocimientos de innovación educativa
- Fomentar la toma de decisiones compartida y la cohesión de grupo de los profesionales.
- Reducción de la importancia a los procedimientos burocráticos dando mayor relevancia al fomento de habilidades para el desarrollo de su labor.
- Fomento de habilidades de liderazgo y motivación hacia y de los docentes en temas de participación
- Potenciar estrategias de organización y planificación eficaz.

### INFORMANTES DE CONTRASTE

#### INFORMANTE 1:

- Habilidades de gestión ya que el grupo directivo son quienes lideran la institución y por tanto necesitan habilidades para desenvolverse en la dirección de una institución educativa ya sea pequeña o grande.
- Habilidades y conocimientos que requieren la parte organizativa, no solo de gestión económica, y burocrática sino también de organización desde el punto de vista de difundir o incluso establecer principios y valores de la institución con el fin de potenciar un determinado ambiente o clima de trabajo.
- Fomentar el trabajo en equipo con habilidades de toma de decisiones, grupo unificado que se entera de todo lo que encierra y sucede la institución, por tanto ha de tener habilidades relacionadas con unificar y coordinar al equipo docente.
- Contar con habilidades y competencias como el liderazgo, la planificación de proyectos/programas, la comunicación, habilidades de evaluación, de relaciones públicas e interactividad de la persona ya que ha de ser capaz de escuchar. Es fundamental, ya que el equipo directivo juega un papel clave, puesto que representa la imagen del centro con el exterior. (familia, administración, inspección educativa)

- Conocimientos pedagógicos y curriculares (leyes, propuestas educativas innovadoras) conocimientos de organización escolar y de dinámica grupal. Gestión de personas (vías de solución).

#### **INFORMANTE 2:**

- Habilidades de gestión de equipos (recursos humanos)
- Dirección por objetivos, potenciando la capacitación del trabajo en equipo. Además en este sentido se promueven las habilidades y conocimientos propios de la planificación y la organización.
  - Las habilidades de liderazgo, son esenciales, por tanto es necesario contar con el conocimiento propio para saber aplicarlo y desarrollarlo de manera eficaz.
  - Habilidades de trabajo cooperativo y colaborativo. Fomento las capacidades de autoconcepto y autoestima dentro del equipo docente.

#### **INFORMANTE 3:**

##### **Conocimientos:**

- Legislación educativa estatal y regional.
- Conocer bien los perfiles profesionales y personales de los docentes del centro de estudios.
- Conocer la realidad del contexto sociolaboral de la zona del centro y de sus familias.
- Nuevas metodologías educativas: aprendizaje cooperativo, inteligencias múltiples, coaching educativo.
- Administración y Dirección.
- Economía.

##### **Estrategias/Herramientas:**

- Establecer reuniones semanales o quincenales con todos los docentes.
- Establecer reuniones mensuales con el AMPA.

##### **Habilidades:**

- Trabajo en equipo.
- Inteligencia emocional.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Gestión del tiempo.
- Saber delegar.

- Negociación y resolución de conflictos.
- Manejo del estrés.

### ¿Y para el logro de una mayor satisfacción personal en su puesto de trabajo?

- Establecerse objetivos semanales, mensuales, trimestrales y anuales que le sirvan de referencia para saber si ha logrado lo que quería en su puesto de trabajo.
- También sería importante que tratara de que el personal docente del centro hiciera lo mismo, y que le dieran feedback en reuniones de si cada persona ha ido logrando sus objetivos, ya que esto al director debería servirle también para sentirse más satisfecho con su trabajo si ve que el resto de personas consigue sus objetivos.

## **SEGUNDO LISTADO: CATEGORIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DE APRENDIZAJE**

1. Redimensionar los procedimientos burocráticos dando mayor relevancia al fomento de habilidades para el desarrollo de su labor.
2. Potenciar conocimientos de innovación educativa. Conocimientos pedagógicos y curriculares (leyes, propuestas educativas innovadoras). Gestión de personas (vías de solución).
3. Habilidades y conocimientos que requieren la parte organizativa, no solo de gestión económica, y burocrática sino también de organización desde el punto de vista de difundir o incluso establecer principios y valores de la institución con el fin de potenciar un determinado ambiente o clima de trabajo.
4. Fomento de estrategias de comunicación entre el equipo docente y directivo. Además de potenciar el liderazgo del centro.
5. Potenciar estrategias de organización y planificación eficaz.
6. Conocimientos de organización escolar y de dinámica grupal
7. Manejo del estrés
8. Gestión del tiempo
9. Conocer bien los perfiles profesionales y personales de los docentes del centro de estudios.
10. Fomentar la toma de decisiones compartida y la cohesión de grupo de los

profesionales.

11. Dirección por objetivos, potenciando la capacitación del trabajo en equipo. Además en este sentido se promueven las habilidades y conocimientos propios de la planificación y la organización.
12. Habilidades de trabajo cooperativo y colaborativo. Fomento las capacidades de autoconcepto y autoestima dentro del equipo docente
13. Fomentar el trabajo en equipo con habilidades de toma de decisiones, grupo unificado que se entera de todo lo que encierra y sucede la institución, por tanto ha de tener habilidades relacionadas con unificar y coordinar al equipo docente. Habilidades de gestión de equipos (recursos humanos)
14. Saber delegar.
15. Nuevas metodologías educativas: aprendizaje cooperativo, inteligencias múltiples, coaching educativo.
16. Habilidades para establecer una respuesta eficaz a los conflictos internos del centro. (Negociación y resolución de conflictos)
17. Gestión de personas (vías de solución).
18. Reducir las resistencias en el centro educativo por parte de los directivos y docentes hacia la mejora en su formación
19. Habilidades de gestión ya que el grupo directivo son quienes lideran la institución y por tanto necesitan habilidades para desenvolverse en la dirección de una institución educativa ya sea pequeña o grande.
20. Conocer la realidad del contexto sociolaboral de la zona del centro y de sus familias.
21. Contar con habilidades y competencias como el liderazgo, la planificación de proyectos/programas, la comunicación, habilidades de evaluación, de relaciones públicas e interactividad de la persona ya que ha de ser capaz de escuchar. Es fundamental, ya que el equipo directivo juega un papel clave, puesto que representa la imagen del centro con el exterior, (familia, administración, inspección educativa)
22. Fomento de habilidades de liderazgo y motivación hacia y de los docentes en temas de participación.

# *ANEXO 8*

En este anexo se expone el contenido creado para el módulo 1:  
El rol del director.

# HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN EFICAZ DE CENTROS EDUCATIVOS

## Módulo 1. El rol del director



En este módulo vamos a visualizar en todos los sentidos la importancia que tiene la figura del director dentro del marco de la institución escolar. Para ello, realizaremos un recorrido histórico por las diferentes reformas educativas establecidas en España. Con el fin de conocer como esto ha influido en el perfil del director. Finalmente estableceremos qué es la innovación y cómo el director influye en ella.

## 1. La importancia del director de centro como profesional de la educación

La institución educativa es en la cual todos pasamos gran parte de nuestra vida. Desde muy pequeños, nos familiarizamos con la estructura humana (organigrama) en la que se organiza un centro educativo. Sin embargo, **¿conocemos la importancia que tiene el primer puesto de la jerarquía?**

Decimos que el director es una figura fundamental dentro de la institución educativa, por su labor, la cual la podemos definir como complicada y delicada, ya que este debe encargarse de la organización y el funcionamiento de su centro educativo. Sin embargo su papel y funciones adquieren cada día una mayor importancia y relieve en base a la creciente complejidad de las instituciones, los cambios de las reformas educativas, la innovación, la propia sociedad...etc.

Por tanto, la figura del director cuenta con una carga de trabajo importante dentro del centro, ya que soporta sobre sus hombros diversas acciones, como dar solución a situaciones negativas, la planificación y organización del centro, motivar a su equipo directivo, gestionar los recursos existentes en el centro...etc.

Así, con todo ello fundamentamos la importancia de la labor de la gestión directiva en los centros educativos. Sin embargo, no debemos de olvidarnos que está sujeta a continuos cambios, actualizaciones y reformas, a las cuales el director ha de hacer frente.

Por todo ello, el plano educativo, siempre ha sido objeto de investigaciones, por su importancia dentro de la sociedad. Esto tiene como finalidad establecer propuestas que mejoren la calidad de la educación. En relación a ello, y siguiendo la misma línea de

investigación, debemos de destacar que existen numerosas de ellas, que se han encargado de analizar la importancia del director y/o la función directiva, haciendo referencia a diferentes ítems de evaluación que dan pie a la mejora de la calidad educativa. Esto ítems en los que se han basado dichas investigaciones son:

- **La eficacia Escolar:** Desde este punto de vista se ha identificado que el liderazgo pedagógico, académico o instructivo del director es un factor importante para una escuela eficaz (Levine y Lezzote en Ruiz, 1999). Esto se debe a sus funciones de planificación, organización, gestión y administración de los recursos existentes, la evaluación de los procesos de aprendizajes, las relaciones con la comunidad educativa...etc.
- **Mejora escolar:** Las investigaciones centradas en este aspecto, evidencian que para generar las transformaciones que el centro escolar necesita en la búsqueda de la calidad escolar, el director juega un papel central para promover la innovación pedagógica (Hopkins y Lagerweij, en Murillo, Barrio y Pérez-Albo, 1999). Todo ello se debe, a que el director es el responsable de comunicar las reformas a los profesionales que conforman su centro educativo, además de animar a los docentes a participar y ser partícipe de los cambios.

Así debido a la importancia con la que cuentan los docentes dentro del ámbito escolar, nosotros como directores debemos de potenciar y promover la profesionalización de los mismos, con el objetivo de que se apropien de conocimientos y herramientas necesarias incentivando la idea de estar en continua formación. Así mismo, debemos de fomentar la colaboración en torno a los objetivos educativos preestablecidos, buscando los recursos necesarios para la institución escolar y gestionándolos de manera eficaz...etc. Todas estas acciones están orientadas al cambio escolar y con ello, a la mejora de la calidad educativa.

- **Gestión escolar:** Las investigaciones sobre esta temática, también otorga a la función directiva un papel relevante, porque implica el tomar decisiones y articular los esfuerzos de los actores y la estructura de la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos. Es decir, el directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela (Pozner, 1997).

Por tanto, podemos concluir que el papel que realiza el director junto con su equipo directivo es fundamental para la adecuada vida escolar, por que como hemos establecido anteriormente, de ellos dependen las numerosas acciones que propician un clima adecuado y eficaz dentro de la institución tanto para el propio personal docente como para el alumnado, con el fin de que obtengan los mejores resultados académicos posibles. Como aportaba Fernández (2002), la dirección actual se plantea como el eje sobre el que se deben apoyar los cambios educativos de este siglo.

Ya hemos visto, la repercusión que tiene el director dentro del marco de la institución educativa por medio de la importancia de sus labores y funciones dentro de la misma; sin embargo, es lógico preguntarnos **¿Qué aptitudes son beneficiosas y/o necesarias para llevar a cabo estas funciones directivas en la actualidad?**

Primeramente debemos de establecer que una actitud es “Capacidad de una persona para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio” por lo tanto va a requerir conocimientos, estrategias/herramientas y habilidades.

Así una vez aclarado esto, vamos a destacar algunas de ellas:

- Aptitudes de liderazgo
- Aptitudes de motivadoras
- Aptitudes de trabajo en equipo
- Aptitudes relacionadas con el conocimiento propio de la cohesión grupal
- Aptitudes comunicativas
- Aptitudes para la gestión de los recursos existentes (gestor económico)
- Aptitudes en análisis y planificación de proyectos educativos
- Aptitudes de dirección
- Aptitudes representativas (Imagen de la institución)

**El director es una figura fundamental dentro del marco de la institución escolar, ya que en él recae un gran peso de labores que tienen como objetivo principal promover la mejora educativa. Para conseguir realizar su labor con éxito, el profesional debe contar con diferentes actitudes que faciliten el día a día en la institución.**

## 2. Conformación del perfil de director

Para introducirnos en este apartado debemos de ser conscientes de todos los procesos de cambios educativos que ha habido hasta nuestros días. Así para dar respuesta a **cómo se ha conformado el perfil del director que conocemos en la actualidad**, debemos de remontarnos a 1970 con la LGE (Ley General de Educación). Es por ello, que es necesario hacer un pequeño recorrido histórico, por las reformas educativas que han dado pie, a las actuales funciones y características que han de tener los directores y equipos directivos actuales.

Este recorrido histórico lo podemos visualizar de manera clara y sencilla en el siguiente cuadro:

LG7 (1970)	LOGSE (1990)	LOPEG (1995)	LOE (2006)	LOMCE (2013)
<p>El director contaba con un estilo cercano y democrático.</p> <p>Se da apertura de las instituciones escolares a la participación, y, por tanto, supuso la apertura del centro como institución a sus agentes internos y a la interacción con el contexto y el entorno inmediato.</p>	<p>No hubo modificación en las funciones directivas</p> <p>Se centra en la reordenación del sistema educativo y su currículo.</p>	<p>Se establece la profesionalización del cargo directivo.</p> <p>La importancia de la participación de la comunidad educativa se mantiene. Se regulan también los órganos colegiados de gobierno de los centros docentes públicos como el Consejo Escolar y el Claustro de profesores, detallando su composición, competencias y participación de la comunidad educativa en ellos. Se define la función directiva de los centros públicos, especificándose los procedimientos de elección, nombramiento y acreditación del director y, en su caso, del resto de los miembros del equipo directivo.</p>	<p>En la elección del director pasa 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.</p>	<p>Se busca profesionalizar a los directores, a través de un sistema de certificación.</p> <p>Para su elección se dota de mayor peso de decisión a la Administración, disminuyendo el poder de otros órganos de gobierno de los centros.</p>

*Esquema Cambios en la función directiva. Elaboración propia*

Tras este cuadro, nos preguntamos **¿qué han supuesto estos cambios y modificaciones en las funciones de los directores?** Para dar respuesta a esta cuestión, se ha elaborado el siguiente cuadro:

FUNCIONES ATRIBUIDAS A LA DIRECCIÓN DE CENTRO EN LA LOMCE (2013)	LODE (1985)	LOPEG (1995)	LOCE (2002)	LOE (2006)
Representación del centro	-	✓	✓	✓
Dirigir y coordinar	✓	✓	✓	✓
Dirección pedagógica	-	-	✓	✓
Hacer cumplir las leyes	-	✓	✓	✓
Ejercer la jefatura entre los miembros	✓	✓	✓	✓
Favorecer la convivencia	-	✓	✓	✓
Impulsar la colaboración	-	-	✓	✓
Impulsar evaluaciones	-	-	-	✓
Presidir actos académicos	✓	✓	✓	✓
Realizar contrataciones de obras	✓	✓	✓	✓
Proponer miembros directivos	-	✓	✓	✓
Aprobar proyectos y normas	-	-	✓	-

FUNCIONES ATRIBUIDAS A LA DIRECCIÓN DE CENTRO EN LA LOMCE (2013)	LODE (1985)	LOPEG (1995)	LOCE (2002)	LOE (2006)
Aprobar programación general	-	-	-	-
Decidir sobre admisión de alumnos	-	-	-	-
Obtener recursos complementarios	-	-	-	-
Colaborar con administración	-	✓	✓	-
Competencias dictadas por la Administración	✓	✓	✓	✓

Tabla: Avance de las funciones del director. Elaboración propia

✓: Funciones del director recogidas en legislaciones anteriores a la LOMCE

-: Funciones del director según la LOMCE no recogida en la legislación

Visar certificaciones y ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados son dos funciones recogidas en una legislación anterior a la LOMCE, concretamente en la LODE, que actualmente no se contemplan como funciones de la dirección del centro.

Con este transcurso del tiempo, podemos ver como actualmente los directores de centro cuenta con un gran abanico de funciones, diferentes y diversas entre sí. Por tanto, podemos aludir a cada vez más, va adquiriendo un mayor grado de complejidad en concordancia con la demanda social existente.

### 3. Los equipos directivos y la innovación

El sistema educativo español, como sabemos, ha pasado por numerosas reformas producidas por diferentes factores, políticos, económicos, culturales, sociales...etc.

El tema de la innovación es un elemento fundamental de estas reformas, debido a su carácter social, ya que estamos en una sociedad moderna que demanda una educación a la par. Para ello, como ya comentábamos anteriormente, la figura del director es sumamente importante.

Sin embargo, primeramente debemos de saber **¿qué entendemos por innovación dentro del plano educativo?**, para posteriormente conocer, **¿cómo influyen directivos y docentes en las propuestas innovadoras?**

Así para conocer qué es la innovación, nos basaremos en primer lugar en la idea de Juan Escudero (Pascual, 1988; 86) establece que: “La Innovación educativa significa una batalla a la realidad tal cual es, a lo mecánico, rutinario y usual, a la fuerza de los hechos y al peso de la inercia. Supone, pues, una apuesta por lo colectivamente construido como deseable, por la imaginación creadora, por la transformación de lo existente. Reclama, en suma, la apertura de una rendija utópica en el seno de un sistema que, como el educativo, disfruta de un exceso de tradición, perpetuación y conservación del pasado. (...) innovación equivale, ha de equivaler, a un determinado clima en todo el sistema educativo que, desde la Administración a los profesores y alumnos, propicie la disposición a indagar, descubrir, reflexionar, criticar... cambiar.”

Gracias a su aportación podemos definir que el proceso de innovación implica romper con lo establecido para dar paso a reformas y transformaciones dentro de la educación. Así, destacamos los cambios y la importancia que tienen las funciones tanto de los equipos directivos como de los docentes, que influyen directamente en la innovación. Ante tal situación, es necesario fomentar la innovación como una estrategia que se aplica diariamente en las aulas, utilizando los recursos disponibles para crear procesos de aprendizajes significativos y dinámicos, con el fin de favorecer la interiorización y adquisición de conocimientos, aptitudes, habilidades y valores en el alumnado. Por ejemplo, con la utilización de dinámicas y/o actividades lúdicas, divertidas, atrayentes, la

utilización de las TIC, etc, con el fin de que el alumnado se sienta el protagonista de las clases, tenga curiosidad por aprender y por tanto, su aprendizaje sea significativo.

Con ello concluimos que el centro educativo es la unidad básica que promueve el cambio, desde las acciones de los miembros que lo conforman así destacaremos:

- **Profesorado:** Ha de estar motivado y desear un cambio educativo. Ya que este es la figura que transmite los conocimientos y competencias al alumnado. Por ello, es fundamental que el profesorado este integrado y que todos/as compartan esta visión, ya que si no es sentida por todos/as, es decir, que no quieren que se produzca un cambio por ejemplo en sus metodologías, no lo llevará a cabo, y por tanto, no avanzamos hacia una mejora en la calidad educativa, ni contamos con una visión innovadora.
- **Directivos:** Evidentemente juegan un papel crucial a la hora de cohesionar a sus equipos de docentes, su estilo de liderazgo y su visión de la innovación va a condicionar sus acciones en el centro educativo.

Como veníamos diciendo en apartados anteriores la educación ha pasado por diferentes reformas educativas. Actualmente, en España rige la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE). **¿Pero qué recoge esta ley acerca de la innovación educativa?**

En su artículo IV:

“Una sociedad más abierta, global y participativa demanda nuevos perfiles de ciudadanos y trabajadores, más sofisticados y diversificados, de igual manera que exige maneras alternativas de organización y gestión en las que se primen la colaboración y el trabajo en equipo, así como propuestas capaces de asumir que la verdadera fortaleza está en la mezcla de competencias y conocimientos diversos. La educación es la clave de esta transformación mediante la formación de personas activas con autoconfianza, curiosas, emprendedoras e innovadoras, deseosas de participar en la sociedad a la que pertenecen, de crear valor individual y colectivo, capaces de asumir como propio el valor del equilibrio entre el esfuerzo y la recompensa. El sistema educativo debe posibilitar tanto el aprendizaje de cosas distintas como la enseñanza de manera diferente, para

poder satisfacer a unos alumnos y alumnas, que han ido cambiando con la sociedad”

Y en su artículo V, lo que se quiere conseguir con esta ley:

“La Estrategia de la Unión Europea para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador ha establecido para el horizonte 2020 cinco ambiciosos objetivos en materia de empleo, innovación, educación, integración social, así como clima y energía y ha cuantificado los objetivos educativos que debe conseguir la Unión Europea para mejorar los niveles de educación”

Finalmente, destacar que cada vez más las funciones de los directores de centro son más complejas, por lo que un único curso introductorio, que es de carácter obligatorio, no puede abordar todas esas cuestiones y por ello, es necesario recibir formación en ciertas capacidades y aptitudes imprescindibles para llevar a cabo, estas funciones de manera eficaz.

Y a modo de reflexión: **¿Sabías que el perfil del director contaba con tanta importancia?, ¿Qué piensas acerca de todas las reformas educativas, desde el punto de vista del director? Y ¿Qué opinión tienes acerca de innovar dentro del centro educativo?**

## 4. Fuentes de referencia

A. Bolívar. (1999). *Los agentes de la innovación en los centros educativos (Profesores, directivos y asesores)*. Aula de Innovación Educativa. [Versión electrónica]. Revista Aula de Innovación Educativa 79. Recuperado de: <http://files.asistencia-pedagogica.webnode.es/200000040-ce402d032f/libros-los-agentes-de-la-innovacion-en-los-centros-educativos-profesores-directivos-y-asesores.pdf>

J. Murillo, R. Torrecilla y J.Pérez, (1999). *La dirección escolar: análisis e investigación*. Ministerio de educación y cultura. Recuperado de: [https://books.google.es/books?id=UuWk0SLFUfEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=UuWk0SLFUfEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

La dirección escolar: *Trayectoria histórica de los órganos de gobierno y participación en el control y gestión de los centros escolares públicos*. Recuperado de: [http://www4.ujaen.es/~lalmazan/documentos/musmagtema\\_6.pdf](http://www4.ujaen.es/~lalmazan/documentos/musmagtema_6.pdf)

MEC (1994): *Centros Educativos y Calidad de la Enseñanza. Propuesta de actuación*. Madrid.

O. Saez y S. Debon (1995) *Teorías sobre el deterioro de la dirección escolar*. *Rvta. Interuniversitaria de Formación de Profesorado* nº 24 pp: 193-206. Recuperado de: [http://aufop.com/aufop/uploaded\\_files/articulos/1264892057.pdf](http://aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1264892057.pdf)

# *ANEXO 9*

En este anexo se expone las diferentes actividades que se han creado tanto de manera presencial como online, para el módulo 1. Además también se exponen los foros de participación que se desarrollarán en el mismo.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	En busca de la innovación
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 1:</b> "La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza"
OBJETIVO GENERAL	Informar de las habilidades y conocimientos pedagógicos propios del equipo directivo
OBJETIVO ESPECÍFICO	Entender qué es y en qué consiste la innovación en el ámbito educativo.
METAS	Que los beneficiarios reflexione acerca de la importancia de la innovación educativa.
CONTENIDOS	Innovación educativa
DESCRIPCIÓN	Para esta actividad previamente, los beneficiarios de la formación deberán de haber manejado el material obligatorio del módulo 1. Está consistirá en dar a los usuarios/as una lista con diferentes elementos, como recursos, metodologías...etc. algunas serán innovadoras y otras no. Ellos/as deberán destacar cuáles de ellas consideran que lo son, y deberán argumentar por qué piensan que es así, además de establecer como se podrían introducir en su centro educativo. Todo ello con la finalidad de crear un debate interno, se dividirán en dos grupos, realizando un role playing, en donde un grupo se establece a favor de la innovación y el otro en contra.
AGENTE	Pedagogo/a
RECURSOS MATERIALES	Ficha de trabajo destinada a los/as usuarios/as.
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	Es importante resaltar los elementos innovadores que podrían mejorar la calidad educativa que se oferta en los distintos centros educativos. Además de "visualizar" a aquellas personas que aun presenten resistencias al cambio. <b><u>Las pautas de la actividad se expondrá en el campus formativo, pero la actividad se realizará de manera presencial.</u></b>
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.
DURACIÓN	1 hora de trabajo autónomo.

	2:00 Clase presencial.	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	0.03 cent, por ficha de trabajo
	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales 40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Conceptuándonos	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 1:</b> "La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza"	
OBJETIVO GENERAL	Informar de las habilidades y conocimientos pedagógicos propios del equipo directivo	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Entender qué es y en qué consiste la innovación en el ámbito educativo.	
METAS	Que los beneficiarios profundicen acerca de la importancia que tienen los conocimientos pedagógicos dentro de su rol en relación a la innovación educativa. (Garantizar la calidad de los contenidos, la viabilidad, etc)	
CONTENIDOS	Innovación educativa	
DESCRIPCIÓN	<p>Los usuarios/as tendrán una lista de conceptos descritos, como el concepto de calidad, eficacia, viabilidad, mejora, inclusión, necesidades educativas especiales, planificación, gestión y administración.</p> <p>Con ellos deberán de crear diferentes situaciones en donde podrían darse la necesidad de emplear estos conocimientos dentro de su centro educativo. Posteriormente se expondrán las diferentes situaciones ejemplarizando cada una de ellas. Finalmente, se representará en pequeños grupos (3- 4 personas) cada situación, en donde los/as demás usuarios/as deberán adivinar de que concepto se trataba.</p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Ficha de trabajo destinada a los/as usuarios/as.	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<b><u>Las pautas de la actividad se expondrá en el campus formativo, pero la actividad se realizará de manera presencial.</u></b>	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja	

	de observación de la misma.	
DURACIÓN	1: 00 hora de trabajo autónomo. 2:00 hora clase presencial.	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales 40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Innovándonos	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 1:</b> "La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza"	
OBJETIVO GENERAL	Informar de las habilidades y conocimientos pedagógicos propios del equipo directivo	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Entender qué es y en qué consiste la innovación en el ámbito educativo.	
METAS	Que los beneficiarios conozcan nuevas metodologías educativas (como tipos de aprendizajes, nuevas vías de formación (e-learning), inteligencias múltiples, coaching educativo...etc.	
CONTENIDOS	Innovación educativa	
DESCRIPCIÓN	<p>Los beneficiarios de la formación deberán de hacer una investigación, recopilando al menos 10 nuevas metodologías educativas. Explicando, qué es y en qué consiste. Este listado se expondrá en el foro del campus con el fin de que no se repitan.</p> <p>Posteriormente, el profesor aportará nuevas metodologías en caso de que no se aludan a algunas actuales como las nuevas vías de formación, inteligencias múltiples, el coaching educativo...etc.</p> <p><b><u>Esta actividad se llevará a cabo de manera virtual.</u></b></p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación en la misma. Se realizará por medio del aula virtual con la entrega de la misma.	
DURACIÓN	2:00 Horas trabajo autónomo	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	La LOMCE y la innovación	

ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 1:</b> "La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza"	
OBJETIVO GENERAL	Informar de las habilidades y conocimientos pedagógicos propios del equipo directivo	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Entender qué es y en qué consiste la innovación en el ámbito educativo.	
METAS	Que los beneficiarios analicen la ley actual de educación LOMCE en términos de innovación educativa. Que los beneficiarios reflexione acerca de la importancia de la innovación educativa.	
CONTENIDOS	Innovación educativa	
DESCRIPCIÓN	<p><b><u>Con el apoyo del material del módulo 1,</u></b> los/as usuarios/as deberán de crear un comentario (100 palabras) destacando los puntos fuertes y débiles, de la LOMCE en términos de innovación. Y dando como prioridad, el rol del director dentro de ellos.</p> <p>En el aula, se expondrán alguno de los comentarios dando pie a un debate, que concluirá con una explicación por parte del dinamizador/a de los puntos relevantes que recoge esta ley.</p> <p>Una vez realizado esto, se dará pie a la formación de dos grupos, uno de ellos establecerá las ventajas de la innovación educativa y otro las desventajas.</p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	PowerPoint: Para la explicación de los puntos más relevantes de la ley en términos de innovación.	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<b><u>Las pautas de la actividad se expondrá en el campus formativo, pero la actividad se realizará de manera presencial.</u></b>	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	2:00 horas de trabajo autónomo. 2:00 horas clase presencial.	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales 40 €/h Online

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	FORO: ROL DEL DIRECTOR	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 1:</b> "La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza"	
OBJETIVO GENERAL	Informar de las habilidades y conocimientos pedagógicos propios del equipo directivo	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca de su rol como profesionales	
METAS	<p>Que los beneficiarios interioricen la importancia que tiene su perfil como profesionales.</p> <p>Que los beneficiarios conozcan la importancia de su papel de actuación dentro de un centro educativo</p> <p>Que los beneficiarios sepan lo que supone tanto a nivel de conocimientos, como de aptitudes (habilidades/competencias) lo que supone ser parte del equipo directivo.</p>	
CONTENIDOS	Innovación educativa	
DESCRIPCIÓN	<p>Tras la lectura del material del módulo 1, se deberá crear una reflexión sobre la importancia de asumir un puesto profesional como parte del equipo directivo del centro. Además de establecer 5 habilidades personales fundamentales para ejercer la función directiva en <u>su centro educativo</u>, y ¿por qué?</p> <p><b><u>Esta actividad se llevará a cabo de manera virtual.</u></b></p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación en la misma. Se realizará por medio del aula virtual con la entrega de la misma.	
DURACIÓN	2:00 horas de trabajo autónomo.	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	FORO: HABILIDADES PERSONALES	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 1:</b> "La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza"	
OBJETIVO GENERAL	Informar de las habilidades y conocimientos pedagógicos propios del equipo directivo	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Entender que su labor va más allá de los procedimientos burocráticos.	

METAS	<p>Que los beneficiarios entiendan la labor de dirección requiere habilidades personales.</p> <p>Que los beneficiarios entiendan la importancia de fomentar y potenciar diferentes habilidades y competencias a nivel personal</p> <p>Que los beneficiarios se familiaricen con habilidades personales para la dirección eficaz de los centros educativos.</p>	
CONTENIDOS	Innovación educativa	
DESCRIPCIÓN	<p>La actividad consistirá en dar respuesta a tres cuestiones fundamentales: ¿Qué implica para ti ser director de centro?, ¿Consideras que las habilidades personales determinan la eficacia de un buen director? ¿Por qué?, y ¿Qué habilidades personales consideras que mejorarían tus funciones como director?</p> <p><b><u>Esta actividad se llevará a cabo de manera virtual.</u></b></p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación en la misma. Se realizará por medio del aula virtual con la entrega de la misma.	
DURACIÓN	2:00 horas de trabajo autónomo.	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online

# *ANEXO 10*

En este anexo se expone el contenido creado para el módulo 2:  
La comunicación eficaz

# HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN EFICAZ DE CENTROS EDUCATIVOS

## Módulo 2. La comunicación eficaz



En este módulo vamos a trabajar nuestras habilidades comunicativas. Para ello, es necesario conocer en un primer momento, los entresijos que componen el concepto en sí, para posteriormente, descubrir técnicas de comunicación eficaz, así como, los estilos de comunicación que podemos tener en un momento o un contexto dado.

## **1. ¿Qué es la comunicación?, ¿Qué importancia tiene en nuestro puesto de trabajo?**

La comunicación es un elemento que lleva existiendo desde varias generaciones. Sin embargo, a medida que nos hemos ido desarrollando como sociedades, ha ido evolucionando y avanzando hacia diferentes tipos y formas de comunicarnos.

**¿Pero qué es realmente la comunicación?** La podemos definir como un proceso entre dos o más personas, en el que se produce un intercambio de información, ideas, sentimientos...etc. La comunicación es un elemento sumamente importante dentro del plano comunitario y personal, ya que somos seres sociales, en el sentido de que estamos en continuo contacto, en nuestro día a día con diferentes personas.

Por ello, es fundamental contar con habilidades personales que favorezcan nuestra comunicación, por ejemplo es importante tener la capacidad de entender a la persona que te está comunicando su idea, pero también es necesario tener la habilidad de adecuarte a diferentes situaciones sociales, por medio de la comunicación. Finalmente, cabe resaltar que las habilidades de comunicación nos benefician y ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

La comunicación en el plano laboral (empresas, instituciones), es igual de importante que en las relaciones personales. Como ya sabemos, la comunicación es la clave del éxito o fracaso en nuestra interacción o contacto con los demás. En nuestro puesto de trabajo contar con una buena comunicación con el entorno influirá en nuestros resultados y productividad personal. Ósea, el mantenimiento de relaciones exitosas dentro del trabajo, favorecen a nuestros resultados colectivos y personales. Ya que el “trabajador” interactúa con sus compañeros/as, alumnos/as, clientes, directivos (superiores), dando o recibiendo información, instrucciones para la coordinación con otros....etc. Así, se facilita

el entendimiento y la coordinación entre todos los miembros de la institución. Todo ello conlleva, el establecimiento de un ambiente de trabajo en donde la comunicación es eficaz.

Diversos estudios respecto a este tema establecen que una gran parte de los docentes consideran que la comunicación es muy importante, independientemente de su perfil profesional y el área en el que desempeña su práctica.

Sin embargo, existen casos y situaciones producidas por una mala comunicación, de personas con su entorno laboral (compañeros/as, alumnos/as, familias), lo que nos puede acarrear consecuencias a nivel del grupo de trabajo, así como personales (relacionales).

**La comunicación es clave en el éxito o fracaso de nuestra interacción con los demás, y por lo tanto de nuestro resultado y productividad profesional.**

### 1.1 ¿Qué elementos intervienen en la comunicación?

Para dar respuesta a esta cuestión, hemos creado la siguiente ilustración con el fin de poder observar el proceso de comunicación y los elementos que intervienen en el mismo.

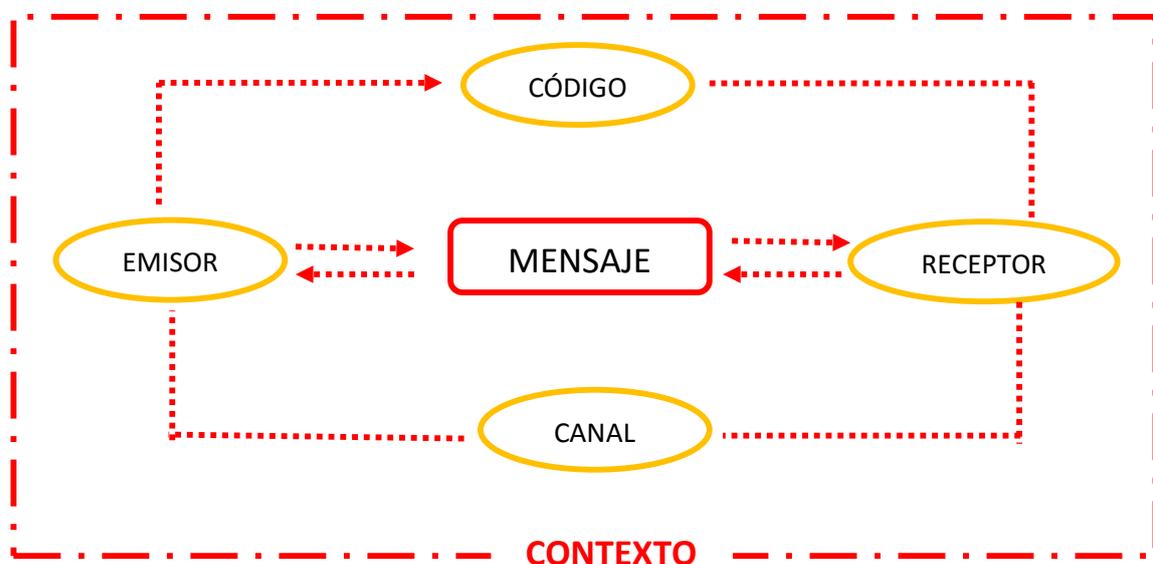


Gráfico de los elementos de comunicación. Elaboración propia

- Emisor: La persona (o personas) que produce y emite un mensaje.
- Receptor: La persona (o personas) que recibe e interpreta el mensaje.
- Mensaje: Contenido de la información que se envía.
- Canal: Medio por el que se envía o transmite el mensaje.
- Código: Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje. (Ejemplo: Idiomas, gestos,)
- Contexto: Situación en la que se produce la comunicación.

**La comunicación eficaz entre personas se produce cuando el receptor interpreta y entiende el mensaje en el sentido que pretende el emisor.**

## **1.2 Tipos de comunicación**

Las formas de comunicación humana pueden agruparse en dos categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

- **La comunicación verbal** se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (comunicación paraverbal: tono de voz). Podemos identificar dos formas en donde se hace visible, por un lado, de manera **oral**: a través de signos orales y palabras habladas. El lenguaje articulado, que son los sonidos que dan lugar a palabras y oraciones con la que nos comunicamos con los demás, es la forma más evolucionada de comunicación oral.

Por otro lado, de manera **escrita**: por medio de la representación gráfica de signos, palabras (logotipos, siglas, graffiti, alfabetos...). Es necesario, para que interpretemos correctamente los mensajes escritos conocer el código, entre el emisor y el receptor del mensaje que ha de ser común a ambos.

**Comunicación verbal: Palabras (lo que decimos o escribimos), Tono de nuestra voz**

- **La comunicación no verbal**: Es un proceso de comunicación en donde no se emplea el uso de la palabra, es decir, se realiza por medio de diferentes canales,

como por ejemplo: el contacto visual, imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...) los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal. Por ello, cuando conocemos a alguien tenemos muy en cuenta la información no verbal que obtenemos y emitimos, ya sea de forma consciente o inconsciente. Sin embargo, ser consciente de ello nos ayudará a evitar prejuicios e ideas preconcebidas de la persona en cuestión. Esto ocurre porque sólo una pequeña parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras, fijándonos y teniendo en cuenta en mayor medida, su comunicación no verbal.

**Socialmente, se le da una mayor importancia a la comunicación verbal, sin embargo entre un 65 % y un 80 % del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales.**

Para establecer una comunicación eficaz, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí. Ya que en muchos casos, se dan contradicciones en la comunicación verbal y no verbal, puesto que nuestras palabras no expresan de igual manera por ejemplo, los gestos de la cara y/o postura corporal. Es, decir, por ejemplo, es tu cumpleaños y tus amigos te regalan una camiseta que realmente no te llega a gustar por que no va con tu estilo de ropa, sin embargo, y a pesar de tu expresión de decepción, le dices a tus amigos: “Muchas gracias, me encanta me la voy a poner un montón”

**Comunicación no verbal: Es el contacto visual, los gestos faciales (expresión de la cara) los movimientos corporales, la postura y distancia corporal...etc. Estos han de estar en sintonía con la comunicación verbal, para que nuestra comunicación sea eficaz y no haya contradicciones.**

## 2. Técnicas de comunicación eficaz

Como ya hemos venido explicando, la comunicación es un elemento sustancial en nuestro día a día, por ello, esta debe de caracterizarse por ser eficaz.

Para ello, es necesario que se den ciertas habilidades tanto en el emisor del mensaje como en el receptor del mismo. Pero, **¿cuáles son estas habilidades?**, para responder a este cuestión vamos a establecer una serie de capacidades que son condicionantes, a la hora llevar a cabo un proceso comunicativo.

- **Escucha activa:** Es fundamental en el proceso de comunicación, a pesar de ser una habilidad difícil de dominar, puede llegar a ser adquirida y desarrollada de manera eficaz con la práctica. Decimos que es difícil dominar puesto que hay que saber escuchar, que no oír. Es decir, debemos de estar concentrados en el mensaje que la otra persona nos está comunicando, prestando atención e interiorizándolo con conciencia plena.

Para que se de en mayor medida la escucha activa, no debemos de responder con nuestro cuerpo a lo que se nos está comunicando, ya que puede condicionar al emisor. Es decir, el emisor puede llegar a percibir que no estamos conforme, que no nos interesa lo que nos cuenta...etc., por medio de nuestro cuerpo, por ello, siempre es mejor escuchar e intervenir sin interrumpir, cuando sea el momento adecuado para expresar nuestras opiniones de manera verbal, siendo respetuosos, en todo momento. Además, esto nos permite la retroalimentación y diversidad de opiniones.

- **Empatía:** Cuando una persona es empática se caracteriza por identificarse con otra persona, en el sentido, de entender sus problemas y emociones, (ponerse en su lugar), empleando la escucha activa. La empatía conlleva ser receptivo al estado de ánimo que el otro nos manifiesta, preocupándonos por su bienestar. Por ello, para ser empáticos no debemos de estar más atentos a nuestras propias emociones que a las emociones de los demás; escuchamos pensando en lo que vamos a decir nosotros a continuación, pensando en que tipo de experiencias

propias podemos aportar o aconsejar a la persona o situación, juzgando y etiquetando a la persona mientras transcurre la conversación. Sin embargo, no estamos escuchando activamente a la otra persona ni prestando atención a lo que nos está manifestando. Por tanto, debemos de aprender a escuchar a la otra persona, así como, exponer con nuestro lenguaje verbal y no verbal que estamos prestando atención. Todo ello hace, que el interlocutor se sienta comprendido, y nosotros también empezamos a comprenderlo mejor.

- **Muestra interés:** Cuando una persona nos está comunicando algo, debemos de mostrar interés a sus palabras, por ello, es fundamental mirar y atender a nuestro emisor, esto hace que captes interés de esa persona. Hacer preguntas contribuye a ello. Así mismo, cambiar de tema de improviso y controlar la conversación, produce el efecto contrario, ya que es síntoma de que no nos interesa lo que la persona nos cuenta. Este elemento puede parecer lo mismo que la empatía, sin embargo, no es así.

**Debemos de clasificar que la empatía tiene que ver como ya comentábamos, con ponerse en el lugar de la otra persona, mientras que mostrar interés en una conversación, tiene que ver con atender en y a la misma.**

- **Asertividad:** Una comunicación poco asertiva y confusa puede generar malentendidos y problemas. Por ello, has debemos de mostrarnos asertivos en nuestra comunicación con la otra persona.

Tenemos que tener en cuenta, que ser asertivo no es sinónimo de agresivo, sino que es expresar lo que nosotros/as realmente sentimos u opinamos a pesar de no estar de acuerdo con la otra persona. En este sentido, es importante comunicar nuestras emociones y opiniones, teniendo en cuenta nuestro tono de voz y manera de expresarnos, así como la comunicación no verbal de nuestro cuerpo, ya que solo debemos de juzgar el contenido del mensaje en el cual no estamos de acuerdo, y nunca a los emisores.

- **Simplicidad, claridad y brevedad:** Con esto nos referimos al mensaje que queremos transmitir, que ha de ser específico, con todos los detalles necesarios para su entendimiento, eso sí, sin ser demasiado ni quedarnos corto. Por ejemplo, un director de centro, en una reunión con su equipo de docentes. Este director debe mostrar un mensaje simple, que haga entender a todos/as sus profesores/as qué tienen que hacer, cuándo, cómo y con quién. Por tanto, nos tenemos que centrar en comunicar de la forma más sencilla y corta, sin irnos por las ramas, procurando, siempre que sea fácil de entender. Especialmente si es algo importante, que el receptor o receptores no tengan que descifrar lo que queremos decirles o tengan que “leer entre líneas”. Por todo ello, el mensaje debe de ser claro y fácil de entender, para ello, es fundamental que el emisor tenga claro en primera instancia su mensaje.

“Consejo para todo aquel que desee comunicar algo: Expréselo brevemente para que lo lean, claramente para que lo entiendan, en forma pintoresca para que lo recuerden y, sobre todo, verazmente, para que se guíen por esa luz”

(Joseph Pulitzer)

## 2.2 Qué no hacer para tener una comunicación eficaz

Una vez establecidas las habilidades que favorecen nuestra comunicación, vamos a continuación a exponer **¿cuáles son algunos de los errores más comunes que se pueden producir cuando se escucha a otra persona?:**

- Distraerse durante la conversación (mirar hacia otra parte, jugar con algún objeto como un bolígrafo...etc.)
- Interrumpir al que habla, para dar nuestra opinión o cambiar de tema (Querer hablar primero y expresar nuestro punto de vista a toda costa)
- Juzgarlo y querer imponer nuestras ideas
- Utilizar un tono de voz inadecuado
- Ofrecer ayuda de manera prematura y con falta de información

- Rechazar y no validar lo que el otro esté sintiendo (Empatía)
- Descalificar al dar nuestra opinión
- Contar nuestra propia historia en vez de escuchar la suya
- Controlar la conversación, para finalmente hablar de algo de nuestro interés

### 3. Estilos de comunicación

Como sabemos, la comunicación es un proceso entre personas que se basa en la transmisión de mensajes, ideas, sentimientos...etc. Sin embargo, en ocasiones nuestro mensaje no será recibido correctamente, es decir, tal y como quisimos desde un principio; y por tanto será mal interpretado. **¿Por qué ocurre?** Este hecho está condicionado al estilo comunicativo que empleemos. La comunicación cuenta con tres estilos de comunicación: Agresivo, Asertivo y Pasivo.

- **Estilo agresivo:** Este estilo busca conseguir sus objetivos a toda costa sin preocuparse de los demás, en muchos casos gritan, acusan, interrumpen...etc. Con el fin de satisfacer nuestros intereses propios. Por tanto, no respetan los derechos de los demás y se emplea un lenguaje verbal y no verbal violento.

**Características de este estilo:** gestos violentos, movimientos rápidos de manos, miradas desafiantes, amenazar y dar críticas destructivas, tono de voz alto, apuntar con el dedo...

- **Estilo pasivo:** Es el estilo utilizado por las personas que evitan la confrontación con los demás y llamar la atención. Al contrario que en el caso anterior, no respetamos nuestros propios derechos como personas, con el fin de agradar a los demás. Para ello, respondemos de forma pasiva, sin implicarnos en el tema o mostrando conformidad con todo aquello que se nos plantea, como consecuencia de ello, no defendemos nuestros intereses, y por tanto, nunca llegamos a expresarnos.

**Característica de este estilo:** Miraba baja, no dar la opinión personal, ausencia de iniciativa en relación al afrontamiento de situaciones, hacer algo en contra de la propia voluntad, decir siempre que sí, lo que provoca sensaciones de ser incomprendido, manipulado o no tenido en cuenta y su apariencia suele ser de inseguridad.

- **Estilo asertivo:** Es un estilo en el que respetamos los derechos de la otra persona y a su vez somos conscientes de los nuestros. Expresamos lo que queremos y deseamos de forma adecuada, directa, simple y honesta, siempre mostrando respeto hacia a los demás a la hora de comunicarnos. Sin embargo, este estilo no permite la manipulación, como en el caso del estilo pasivo.

**Características de este estilo:** Se expresa de manera adecuada con voz firme pero a la vez relajada y con buena entonación. Cuando mantiene una conversación su mirada se posa en los ojos de la otra persona, con serenidad y honestidad. Su comunicación no verbal es relajada, serena, amable, segura y firme.

Como vemos existen diferentes estilos de comunicación, en los que nos podemos mover a lo largo de la vida, es decir, podemos tener un estilo agresivo o pasivo en un momento dado. Por ejemplo, estamos en el cine y las personas de detrás están hablando y haciendo ruido. Podemos adoptar uno de los estilos de comunicación en concreto (vamos a decir negativos), sin embargo debemos de ser conscientes de las consecuencias que esto nos podría acarrear.

Además, en muchos casos una persona puede tener un estilo comunicativo dependiendo del contexto en el que se encuentre, por ejemplo tiende a ser agresivo en su hogar y por el contrario, ser increíblemente pasivo en el trabajo. Esto dependerá de nuestra seguridad, confianza y comodidad en el entorno en el que nos encontremos.

**Por tanto, a pesar de podernos mover entre unos y otros estilos dependiendo del contexto, o mostrar un estilo comunicativo concreto en un determinado momento, nos debemos de quedar con la idea de que sin duda, “el estilo de comunicación más saludable es la comunicación asertiva” Jim Rohn**

Finalmente a modo de reflexión: **¿Consideras que eres capaz de escuchar de manera efectiva?, ¿Consideras que tu comunicación verbal y no verbal van acorde en tus conversaciones?, ¿Cuál es la tendencia de tu estilo de comunicación?**

## **4. Fuentes de referencia**

A. Marcuello. HABILIDADES DE COMUNICACIÓN: Técnicas para la Comunicación Eficaz. Recuperado de: [http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml)

L. Knapp (1980). La comunicación no verbal. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona. Recuperado de. <http://www.felsemiotica.org/site/wp-content/uploads/2014/10/Knapp-Mark-L.-La-comunicaci%C3%B3n-no-verbal.-El-cuerpo-y-el-entorno.pdf>

L. Ribeiro (1999) La Comunicación Eficaz. Ediciones Urano. Barcelona. Recuperado de: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-06/Unidad3/Comunicacio\\_uen\\_eficaz.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-06/Unidad3/Comunicacio_uen_eficaz.pdf)

M. Moya (2016) *Habilidades comunicativas y comunicación política*. (Tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández. Departamento de psicología de la salud. Recuperado de: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3208/1/TD%20Moya%20Ruiz%2C%20Maria%20Teresa.pdf>

# *ANEXO 11*

En este anexo se expone las diferentes actividades que se han creado tanto de manera presencial como online, para el módulo 2. Además también se exponen los foros de participación que se desarrollarán en el mismo.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Observando la comunicación
ACCIÓN FORMATIVA	Módulo 2: “La buena comunicación nace de una escucha activa”
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades propias para establecer una comunicación eficaz
OBJETIVO ESPECÍFICO	Aprender qué tipo de consecuencias se podrían dar en caso de no ser capaces como grupo de trabajo de llevar a cabo una comunicación eficaz.
METAS	Que los beneficiarios identifiquen elementos que hacen que una comunicación no llegue a ser eficaz Que los beneficiarios identifiquen que consecuencias podría tener para ellos/as si en su equipo de trabajo no existiera una buena comunicación.
CONTENIDOS	Consecuencias de no llevar a cabo una comunicación eficaz
DESCRIPCIÓN	Esta actividad constará de dos partes diferenciadas. En primer lugar se les dará a los/as usuarios/as una hoja de observación por medio de la plataforma MOODLE, que deberán de rellenar estableciendo una observación en su entorno de trabajo, tratando de analizar la comunicación existente en el mismo. Lo ideal sería que realizarán esta observación en distintas horas del día y por tanto, en diferentes momentos como: reuniones, espacio de descanso, tras un comienzo o finalización de las clases...etc. Para esta tarea contarán con una semana, la cual, se subirá una vez finalizada a la plataforma, para su posterior revisión por el profesor de esta oferta formativa. Esta revisión se realiza para conocer un poco la realidad del día a día de cada uno de ellos/as, así como para crear un listado único de buenas y malas conductas comunicativas. Este listado será expuesto a los/as usuarios/as y de manera grupal deberán de buscar soluciones a esas malas conductas, además de expresar por qué motivos consideran que se dan.
AGENTE	Pedagogo/a
RECURSOS MATERIALES	Ficha para los/as usuarios/as que consta de una hoja observación de la comunicación
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<b><u>Las pautas de la actividad se expondrán en el campus formativo, así como el material necesario para su elaboración, pero la actividad se realizará de manera presencial.</u></b>
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.
DURACIÓN	7 días de trabajo autónomo (2:00 h día) - 2:00 h Clase presencial

ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	Sin costo. Se expondrán de manera digital.
	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales 40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Comunicación Asertiva y el Feedback	
ACCIÓN FORMATIVA	Módulo 2: “La buena comunicación nace de una escucha activa”	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades propias para establecer una comunicación eficaz	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Conocer las técnicas de comunicación	
METAS	Que los beneficiarios aprendan a tener una comunicación asertiva así como la técnica del feedback con el objetivo de posibilitar relaciones de largo alcance.	
CONTENIDOS	Técnicas de comunicación eficaz	
DESCRIPCIÓN	<p>Tras la lectura y manejo del material obligatorio del módulo 2, los beneficiarios de esta formación deberán de investigar sobre la técnica del feedback de manera autónoma. Posteriormente, en el aula deberán, en grupo, crear 2 definiciones que caractericen a esa técnica, que luego se expondrán y debatirán. Tras esto, visualizaremos un vídeo que clarifica esta técnica: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ZOiyq7xaYDM">https://www.youtube.com/watch?v=ZOiyq7xaYDM</a></p> <p>Finalmente, se dará una ficha con situaciones en donde los grupos deberán de establecer un feedback, positivo y negativo, que iremos exponiendo y debatiendo a medida que se vaya realizando dicha ficha.</p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Ficha para los/as usuarios/as.	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<b><u>Las pautas de la actividad se expondrán en el campus formativo, pero la actividad se realizará de manera presencial.</u></b>	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	2:00 Trabajo autónomo 2:00 Clase presencial	
	EN RECURSOS MATERIALES	Material para 20-25 personas a 0,03€ la impresión

ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales 40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Errores de la comunicación	
ACCIÓN FORMATIVA	Módulo 2: “La buena comunicación nace de una escucha activa”	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades propias para establecer una comunicación eficaz	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Conocer las técnicas de comunicación.	
METAS	Que los beneficiarios conozcan la influencia de la comunicación no verbal como reflejo de nuestra actitud, estado de ánimo...etc. Y como gestionarla.	
CONTENIDOS	Consecuencias de no llevar a cabo una comunicación eficaz	
DESCRIPCIÓN	<p>Tras la visualización del vídeo, “5 Errores de la comunicación no verbal” del material complementario, los/as usuarios/as deberán de crear un comentario que capte su punto de vista acerca de cómo influye la comunicación no verbal en nuestro día a día. Además deberán de poner ejemplos en donde ellos mismos, consideren que han llevado una comunicación verbal y no verbal contradictoria.</p> <p><b><u>La actividad se desarrollara de manera virtual.</u></b></p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación en la misma. Se realizará por medio del aula virtual con la entrega de la misma.	
DURACIÓN	2:00 h de trabajo autónomo	
ESTIMACION DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Mi estilo de comunicación	
ACCIÓN FORMATIVA	Módulo 2: “La buena comunicación nace de una escucha activa”	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades propias para establecer una comunicación eficaz	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Aprender qué es y qué elementos conlleva la comunicación	
METAS	Que los beneficiarios conozcan los tipos de comunicación y/o formas de comunicarnos	

CONTENIDOS	Técnicas de comunicación eficaz	
DESCRIPCIÓN	<p>Los usuarios deberán realizar en esta actividad el test M&amp;R, para identificar su estilo de comunicación. Los resultados los expondrán en un foro que se abrirá para la actividad, además deberá de justificar porque fue ese el resultado y que acciones suele ejercer bajo ese estilo comunicativo en su puesto de trabajo.</p> <p><b><u>La actividad se desarrollará de manera virtual.</u></b></p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Se establecerán de manera online para la realización de la actividad	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	2:00 h de trabajo autónomo	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Ficha de los estilos de comunicación	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 2: “La buena comunicación nace de una escucha activa”</b>	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades propias para establecer una comunicación eficaz	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Aprender qué es y qué elementos conlleva la comunicación	
METAS	Que los beneficiarios conozcan los tipos de comunicación y/o formas de comunicarnos	
CONTENIDOS	¿Qué es la comunicación?	
DESCRIPCIÓN	Tras la realización de la actividad “mi estilo de comunicación” los/as usuarios/as deberán de rellenar en pequeños grupos de 4 personas, la ficha dada por el profesor en donde se establecen diferentes elementos de análisis de la comunicación en relación a ese estilo (comunicación verbal, no verbal, relaciones, empatía, asertividad...) Que se irán debatiendo a medida que se vayan realizando.	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Ficha para los/as usuarios/as.	

INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<u>Las pautas de la actividad se expondrán en el campus formativo, así como el material necesario para su elaboración, pero la actividad se realizará de manera presencial.</u>	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	2:00 h Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	Material para 20-25 personas a 0,03€ la impresión
	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales 40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	¿Realidad o Ficción?	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 2: “La buena comunicación nace de una escucha activa”</b>	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades propias para establecer una comunicación eficaz	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Aprender qué tipo de consecuencias se podrían dar en caso de no ser capaces como grupo de trabajo de llevar a cabo una comunicación eficaz.	
METAS	Que los beneficiarios aporten situaciones en donde se dan conflictos, por motivos de no ejercer una buena comunicación a la hora de realizar acciones de manera grupal. Que los beneficiarios identifiquen elementos que hacen que una comunicación no llegue a ser eficaz	
CONTENIDOS	Consecuencias de no llevar a cabo una comunicación eficaz	
DESCRIPCIÓN	<p>En esta actividad los/as usuarios/as deberán de representar situaciones en las que se dé una mala comunicación, por ejemplo, no mostrando una buena comunicación no verbal, empatía, utilizando un tono de voz alto, dando un mensaje contradictorio difícil de entender....etc. Mientras unos interpretan los demás deberán de ir identificando todos los elementos que no son favorables que se den en un proceso comunicativo eficaz.</p> <p>La clase se dividirá en grupos de 4 a 5 personas, cada uno de ellos tendrá 15 minutos para representar las acciones. Además contarán con 30 minutos de preparación previa ya que deben de integrar en su representación los elementos no favorables que les indicará el profesorado.</p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Ficha para los/as usuarios/as.	

INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<u>Las pautas de la actividad se expondrán en el campus formativo, pero la actividad se realizará de manera presencial.</u>	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	2:00 Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	FORO: Consecuencias de una mala comunicación	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 2: “La buena comunicación nace de una escucha activa”</b>	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades propias para establecer una comunicación eficaz	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Aprender qué tipo de consecuencias se podrían dar en caso de no ser capaces como grupo de trabajo de llevar a cabo una comunicación eficaz.	
METAS	Que los beneficiarios identifiquen que consecuencias podría tener para ellos/as si en su equipo de trabajo no existiera una buena comunicación.	
CONTENIDOS	Consecuencias de no llevar a cabo una comunicación eficaz	
DESCRIPCIÓN	Los/as usuarios/as de la intervención deberán de identificar las consecuencias que podrían tener ellos/as en sus equipos de trabajo si se diera una mala comunicación. Esto se realizara modo de reflexión individual con el fin de que sean consciente de cómo puede influir en su ambiente de trabajo y día a día si se produjera.	
AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación en la misma. Se realizará por medio del aula virtual con la entrega de la misma.	
DURACIÓN	2:00 h de trabajo autónomo	
ESTIMACION DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online

# *ANEXO 12*

En este anexo se expone el contenido creado para el módulo 3:  
Gestión y administración de grupos de trabajos

# HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN EFICAZ DE CENTROS EDUCATIVOS

## Módulo 3. Gestión y administración de grupos de trabajos



En este módulo trataremos el tema de la gestión y administración de los grupos de trabajo. Saber realizar esto con éxito requiere de ciertos conocimientos y habilidades que trataremos de interiorizar con el contenido de este módulo. Siendo así que este, exponga los elementos más influyentes de los grupos de trabajo, los cuáles condicionan la gestión y administración si se desconocen. Así en un primer momento, estableceremos todo lo relacionado con los conflictos dentro del grupo, y como estos pueden llegar a condicionar el ambiente o clima de trabajo. Posteriormente, veremos la importancia de conocer al grupo de trabajo desde varias dimensiones o puntos de vista. Y finalmente, estableceremos la importancia de gestionar el tiempo de nuestro trabajo. Aunque parezca extraño, conocer y manejar todos estos puntos, nos facilitará la labor de gestionar y administrar a nuestro grupo de trabajo, ya que nos ayudan a que está sea eficaz.

## 1. ¿Qué es un conflicto y cómo identificarlos?

Para introducirnos en el tema de este módulo, debemos de conocer de primera mano el significado que tiene el término conflicto.

Por tanto nos preguntamos, **¿Qué es un conflicto?** Según la RAE (Real Academia Española) damos respuesta a esta cuestión bajo las siguientes definiciones:

1. m. Combate, lucha, pelea. U. t. en sent. fig.
2. m. Enfrentamiento armado.
3. m. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.
4. m. Problema, cuestión, materia de discusión. Conflicto de competencia, de jurisdicción.
5. m. Psicol. Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.
6. m. desus. Momento en que la batalla es más dura y violenta.

Como vemos, podemos encontrar un conflicto físico con (lucha, pelea, enfrentamiento armado, batalla...etc.) y otro más social (apuro, problema, tendencias

contradictorias...etc.). Con esto queremos decir que un conflicto básicamente es una manifestación de intereses opuestos, en forma de disputa. Tiene muchos sinónimos: pelea, discrepancia, separación, todos con una valoración negativa a priori. Sin embargo, debemos de matizar que el conflicto es una construcción social diferente a la violencia, que puede involucrarla.

Así mismo, hemos de destacar que los conflictos sociales llevan con nosotros desde nuestros inicios como seres humanos. Estos han sido un motor de cambio, variación y elección entre diversas posibilidades. Y el éxito de la especie ha dependido de la capacidad de solucionar estas divergencias y convertirlas en algo positivo. Por tanto, en muchas ocasiones, los conflictos según como intentemos solucionarlos nos pueden llevar a grandes cambios eficaces. Pensemos que una sociedad sin conflicto permanecería paralizada y es, por ello, por lo que no se trata de evitar los conflictos sino manejarlos y saberles dar un uso constructivo y positivo orientado al desarrollo social. (J. Morales y S. Yuberto, 1999)

Por otro lado, **¿cómo podemos identificar los conflictos?** Existen varios tipos de conflictos (armados, políticos, religiosos...etc.) sin embargo nosotros vamos a identificar los que guardan una estrecha relación con este módulo, y determinan por tanto, la cohesión de un grupo de trabajo.

En primer lugar vamos a identificar los **conflictos personales**, como aquellos con los que cuenta una persona en diferentes entornos de su vida, como el ámbito familiar, el educativo, círculos más cercanos...etc. Este conflicto se inicia por alguna desavenencia entre dos personas o incluso por simples prejuicios entre ambas, por eso lo denominamos unilateral porque una persona tiene una queja o disputa con otra.

En el origen de este tipo de conflictos, el factor emocional de la persona es condicionante. Las personas suelen compartir lazos entre sí, de valores, principios y prejuicios. Por ejemplo, la cultura familiar hace que este grupo de personas puedan llegar a un conflicto de intereses con otros grupos familiares.

**Conflictos entre grupos:** Implican a más de dos personas, pueden ser ocasionados por cuestiones de índole ideológica como ideas religiosas distintas, políticas contrapuestas,

diferencias sociales o económicas, etc. Podemos identificar dos tipos; bilateral: Dos partes que quieren algo, cada una de la otra, o multilateral: Un grupo de varias personas que se encuentra fracturado a través del conflicto.

**Conflictos laborales:** Son aquellos que contraponen los intereses del jefe con los del trabajador, o también pueden ser los conflictos que surgen entre los empleados. Suelen presentarse con frecuencia, como consecuencia de la existencia de unas malas condiciones en el lugar de trabajo, cuestiones económicas referentes al salario percibido, ambiente de trabajo conflictivo, cambios de personal constante o de horarios de trabajo, etc., es decir, comúnmente se inician a partir de situaciones desfavorables al trabajador y favorables para la institución. Otro tipo de conflicto laboral es el que se da cuando existen múltiples diferencias entre los trabajadores, que conducen a roces, problemas y discrepancias entre ellos.

**A pesar de los diferentes significados que se le puede atribuir al concepto de conflicto, nos quedaremos con la idea, de que se basa en un intercambio de ideas o intereses opuestos entre dos o más personas. Sin embargo, a pesar de ser contradictorias debemos de saber gestionar el conflicto, para que alcance una visión positiva, de progreso y cambio.**

## 2. Solución de conflictos grupales

Como ya hemos comentado, los conflictos son un elemento que permanece en nuestro día a día desde nuestros inicios como seres humanos. **¿Ocurre lo mismo en los equipos de trabajo?:** Sí ocurre exactamente lo mismo, además podemos decir que los grupos o equipos de trabajo necesitan del desacuerdo para poder sobrevivir, de tal modo que no solo debemos entender que los conflictos pueden ser inevitables, sino pensar que se trata de un fenómeno social necesario. **¿Cómo los podemos solucionar?** Primeramente debemos de tener claro, que el conflicto no es un hecho negativo en sí mismo, ya que puede generar pautas de evolución y desarrollo y forma parte de las relaciones entre las personas y los grupos. Por ello, la propia supervivencia de las intuiciones va a depender

de su capacidad para fomentar la divergencia, los diversos puntos de vista, la heterogeneidad y disminuir entre otras cuestiones la búsqueda de su estabilidad, promover el conflicto en los grupos y aprenden de manera constructiva en lugar de tratar de evitarlo. (J. Morales y S. Yuberto, 1999)

Es decir, como ya hemos comentado los conflictos nos pueden llevar a cambios positivos si contamos con una gestión correcta de los mismos, siendo de suma importancia, el análisis diagnóstico del mismo, ya que va a determinar el éxito en la resolución del problema.

Finalmente, cabe añadir que, no podemos establecer unos pasos o una guía para ejecutar una buena resolución de conflictos, debido a que cada uno de ellos guarda sus particularidades en relación a los individuos, problemática y por tanto, a su propio proceso de resolución. Ahora bien, vamos a identificar una serie de principios que son favorables y debemos aplicar si queremos resolver un conflicto:

- El problema existe, no hagas como que no ocurre nada. Afróntalo e intenta resolverlo.
- Autoevalúate: Sé crítico y analiza tus fallos.
- Evita la confrontación.
- Trata a la otra parte con respeto y educación.
- Explica tus opiniones y establece los puntos de unión. Sé empático con la otra parte y entiende su postura.
- Mejora la comunicación: escucha activa, asertividad...

*(Acuérdense de la importancia de la comunicación (verbal y no verbal) y sus herramientas del módulo 2)*

**Los conflictos dentro de un equipo de trabajo son necesarios, pero siempre mirándolos con una visión positiva de cambio. Para ello, es fundamental saber gestionarlos y ser conscientes y evidenciar que existe un problema.**

### 3. El ambiente o clima de trabajo

A pesar de la existencia de conflictos como elemento positivo, debemos de ser consciente de la importancia de que el grupo este cohesionado a pesar de sus múltiples diferencias. Para ello, es fundamental contar con un espacio de trabajo en donde las personas en él, se sientan cómodas, relajadas, tranquilas..., con la finalidad de que puedan mostrar sus intereses u opiniones al resto sin sentirse coaccionada y juzgada. Además el contar con un clima de trabajo saludable, hará que la productividad vaya en ascenso.

El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio. (M. Bris, 2000)

Sin embargo, debemos de plantearnos **¿qué se entiende por clima?** Martín Bris (1999) señala una deficiencia clave para el estudio del clima: «la falta de una teoría científica sobre el clima institucional que nos permita conocer su estructura, dimensiones subyacentes, relaciones entre variables, etc. Las deficiencias son tanto conceptuales como operativas. Esto ha conducido a múltiples definiciones de clima que conllevan diferentes indicadores para su medida»

Por ello, numerosos autores como Anderson (1982), Fernández y Asensio (1993), citando a Stewart (1979), Brunet (1987), entre muchos otros, han establecido diversos puntos de vista o enfoques sobre el término, estableciendo así diferentes dimensiones, tipos, factores que lo producen....etc. Sin embargo, para matizar un poco el concepto y contar con una idea clara del mismo, podemos establecer que el término de clima es multidimensional y globalizador. Además es una percepción individual, aunque se configura colectivamente por medio de las actitudes y comportamientos del grupo de trabajo. Decimos que es individual, porque es independiente a las coincidencias que en cada caso pueda haber por parte de los miembros de la organización.

Por tanto:

- El clima es un constructo complejo y cambiante, muy difícil de definir.

- El clima hace referencia siempre a la organización (empresa, centro escolar, etc.), por lo que ésta se convierte en la variable fundamental en el proceso.

Así mismo, podemos establecer que el clima que se da en un determinado grupo o espacio (institución) lo representa en el tiempo, debido a su carácter permanente. Esta representación es un espejo de la personalidad, imagen o identidad del grupo.

Por todo ello, es sumamente importante crear y mantener un buen clima de trabajo, ya que, como ya aludíamos con anterioridad, incide en los resultados (productividad, satisfacción de los miembros del grupo de trabajo, desarrollo personal y profesional, motivación...etc.) Sin embargo debemos de tener en cuenta la idea de que es sumamente frágil, siendo mucho más difícil crear un buen clima, que destruirlo.

**La figura del director del centro, está relacionado con el "saber hacer" y por tanto "saber crear" dentro de la institución. Es por ello, fundamental que se cree un clima de trabajo favorable, ya que esto condicionará los comportamientos del resto de los miembros del equipo, su manera de trabajar y de relacionarse, con sus compañeros/as y la institución en sí, y con la propia actividad o acción de cada uno/a.**

## 4. Conocer al grupo de trabajo

Como ya comentaba, la figura del director es relevante como líder de la institución educativa, y como tal, ha de conocer a su equipo de trabajo. Es por ello, que nos cuestionamos **¿qué debemos de conocer o saber hacer en nuestro equipo?**

Para dar respuesta a esta cuestión sinterizaremos en cuatro puntos fundamentales:

- 4.1 El reconocimiento de emociones negativas dentro de tu equipo de trabajo.
- 4.2 Saber cuándo tu equipo está sometido a estrés. Identificación y gestión.
- 4.3 Dentro del equipo potenciar la autoestima y el autoconcepto.
- 4.4 Organizar a tu grupo de trabajo de manera eficaz

## 4.1 Reconocimiento de emociones negativas en el grupo de trabajo

Para abordar este apartado en primer lugar vamos a determinar que las emociones son reacciones que todos experimentamos: alegría, tristeza, miedo, ira... Son conocidas por todos nosotros pero no por ello dejan de tener complejidad. Aunque todos hemos sentido la ansiedad o el nerviosismo, no todos somos conscientes de que un mal manejo de estas emociones puede acarrear un bloqueo o incluso alguna enfermedad.

En este sentido, diferenciamos dos tipos de emociones, por un lado positivas: alegría, gratitud, serenidad, esperanza, amor, diversión, etc, y por otro lado, negativas: miedo, ira, asco, rabia, tristeza, ansiedad, culpa...etc. A pesar de esa connotación "negativa" que se da a este tipo de emociones, debemos de decir que no son peores que las positivas, al contrario, son igual de importantes y significativa para los seres humanos. Ya que experimentar miedo, hace que afrontemos mejor las situaciones que nos lo provocan. Por tanto es importante saber gestionar nuestras emociones negativas, siendo cada una ella afrontada o resuelta de diferente forma por cada persona.

En un grupo de trabajo, es fundamental que el líder sea capaz de detectar las emociones negativas dentro de los miembros de su equipo de trabajo. Por ejemplo, si uno de sus docentes tiene una excesiva timidez o vergüenza para expresar sus ideas o hablar en público. Este hecho condicionará a la persona pero también al grupo de trabajo, ya que contaremos con un miembro sumiso, que experimenta emociones negativas, y por tanto, no se siente cómodo en su entorno de trabajo. Desde la figura del líder se deberá conocer tal situación propiciando momentos de debate, o charlas en donde de pie a la comunicación de todos/as.

**El líder del equipo tiene un papel relevante en la detección de las emociones negativas dentro del grupo. A pesar de su connotación negativa en su propio nombre, existe una necesidad de experimentarlas, ya que nos llevan a afrontar de mejor manera aquellas situaciones que nos las provocan.**

## 4.2 Identificación y gestión del estrés

El director ha de ser capaz de gestionar el estrés que se produce en los miembros de su equipo, para ello, es importante que sepamos identificarlo para posteriormente incidir en él de manera positiva.

No obstante, debemos de conocer en un primer momento qué es y qué conlleva el estrés, así podemos definirlo como un proceso natural que ocurre en los seres humanos en donde de manera automática se pone en marcha, como mecanismo para dar una respuesta a una situación o condición externa que nos resulta amenazante, desafiante o desbordante en relación a nuestros propios recursos, (físicos, mentales y conductuales) que se requieren para hacerles frente.

Normalmente los hechos que ponen en marcha el estrés de la persona son los que están relacionados con cambios, los cuales nos exigen un sobreesfuerzo y por tanto ponen en peligro nuestro bienestar personal, lo que a consecuencia perturba el equilibrio emocional de la persona en sí.

Así mismo, debemos de incidir en que en la actualidad el tema del estrés ha adquirido mayor importancia y popularidad social. Ya que, podemos observar una mayor preocupación por el mismo. Además en el plano laboral es cada vez más visible.

No obstante debemos de especificar, que el estrés no solo es negativo para los seres humanos. Este hecho ha llevado a cierta confusión del concepto, sin embargo se explica bajo la idea de que en ocasiones su presencia representa una oportunidad para poner en marcha nuevos recursos personales, fortaleciendo así la autoestima e incrementando las posibilidades de éxito en ocasiones futuras. Es decir, el entorno social está en constante cambio, lo que nos obliga a adaptarnos continuamente, por tanto, cierta cantidad de estrés es necesaria para que nuestro organismo responda adecuadamente a retos y los cambios de nuestra vida diaria. Este hecho se define como “eustrés o estrés positivo”.

Por último, debemos de establecer que el estrés negativo lo podemos visualizar con ciertas características de los seres humanos como las emociones, pensamientos, conductas y cambios físicos de la persona.

- Emociones “negativas”: Tristeza, ansiedad, depresión, miedo, irritabilidad, confusión.
- Pensamientos: Excesiva autocrítica, olvidos, preocupación por el futuro, dificultad para concentrarse,....
- Conductas: Llanto, risa nerviosa, trato brusco en las relaciones sociales, dificultades en el habla...
- Cambios físicos: Dolor de cabeza, problemas de espalda o cuello, malestar estomacal, fatiga, respiración agitada...

Así mismo, dirigir un grupo sometidos a indicios o niveles de estrés es una tarea dura, sin embargo nos basaremos y expondremos las 7 ideas que se recogen en la Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal, (Aedipe, 2015) en relación a la gestión del estrés en los equipos de trabajo.

**1. Aprender a identificar en uno mismo los primeros síntomas del estrés:** Advertir en nuestra persona lo que nos sucede no es una labor simple. Saber reconocer los primeros síntomas del estrés resulta crucial para anticipar cuál será su efecto sobre nuestra propia conducta. Por ejemplo, la incapacidad para identificar que me siento ansioso, puede desembocar en una presión innecesaria hacia el equipo de trabajo. Es virtualmente imposible manejar correctamente lo que me ocurre, sino sé qué es lo que debo gestionar.

**2. Ser ejemplo de autogestión emocional:** Este es probablemente el aspecto más complejo de materializar de los que aquí se enuncian. La mejor manera de influir en las personas no son las arengas ni las arrolladoras charlas motivacionales al estilo William Wallace en Braveheart. El modo más directo para conquistar el corazón de las personas es partir siempre del ejemplo: profundizar y trabajar en nuestras habilidades personales, descubriendo nuevas formas de tratar con nuestra vertiente emocional. Nadie valora a un líder incapaz de lidiar con sus propios problemas.

**3. Conceder prioridad a las personas sobre la tarea:** Mantener una disposición constante de ayuda y compromiso es una actitud saludable. En los momentos de máxima tensión se agradece encontrar un punto de vista tranquilizador o unas palabras de comprensión.

Muchas veces, algunas consultas técnicas, aparentemente inócuas y hasta absurdas, esconden la necesidad de encontrar un respaldo emocional.

**4. Empatizar con las personas:** La mejor manera de empatizar con los demás consiste en practicarla escucha activa. En general, saber escuchar es una de las habilidades de comunicación más difíciles de llevar a la práctica. Comprender el punto de vista de los demás, saber cómo sienten y piensan conservando nuestra objetividad es una condición indispensable para servir de apoyo a quienes pueden necesitarnos en un momento dado. En muchas de las ocasiones no es necesario decir nada, basta con escuchar para que la persona se sienta amparada.

**5. Cuando el estrés sea un hecho, no negar la evidencia:** No existe nada mejor que saber reconocer a tiempo la existencia de un problema. Obcecarnos en negarlo puede condicionar su solución. Adoptar la actitud metafórica del avestruz, “escondiendo la cabeza bajo la tierra” y esperar a que el problema se solucione solo únicamente conduce a que éste se enquistee y se convierta en crónico. Actuar rápidamente es sinónimo de éxito, pues nos ayuda a reenfocar y a tomar las medidas necesarias.

**6. Identificar si el estrés del equipo es una respuesta puntual o si puede deberse a un estilo de liderazgo mal enfocado:** Averiguar qué parte del problema se debe a las demandas propias de la tarea, o a una dinámica poco adecuada en la forma de dirigir el equipo de trabajo ayuda a corregir aspectos que revierten en una mejora del ambiente y, por tanto, del rendimiento.

**7. Utilizar el refuerzo positivo:** En nuestra cultura, el refuerzo positivo se suele utilizar bastante poco. Tanto es así que cuando alguien tiene unas palabras agradables hacia nosotros llegamos a pensar en alguna intención oculta. Ponerlo en práctica cuando es merecido siempre es beneficioso. Mucho más con aquellas personas que, bajo la influencia del estrés, presentan una visión más peyorativa de la realidad o de sí mismos. Ser capaces de trasladar la confianza en las capacidades personales y los recursos de nuestro interlocutor ayuda a entender que la mayor parte de los momentos difíciles tienen un carácter transitorio. Al igual que en la novela de Dickens, vivimos tiempos difíciles. La pasada Era de la Depresión ha cedido su lugar a la Era del Estrés y la Ansiedad. Comprender los pulsos y el ritmo de lo que nos sucede en la actualidad es un reto que debemos plantearnos como individuos y como especie. Corazón y cabeza deben trabajar

juntos para tratar de encontrar las respuestas adecuadas y ayudarnos a ser un poco más felices tanto en nuestro trabajo como en nuestra vida personal.

Estas 7 ideas, pautas o requisitos son fundamentales llevarlos a la práctica si queremos contar con una gestión del estrés adecuada en nuestro equipos de trabajo. Finalmente debemos quedarnos con la idea de proyectar y gestionar el estrés de los miembros de nuestro equipo hacia una visión positiva del mismo.

**Cada día tiene una opción: practicar el estrés o practicar la paz.**

**(Joan Borysenko)**

### **4.3 Dentro del equipo potenciar la autoestima y el autoconcepto.**

Este apartado guarda una estrecha relación con el anterior, ya que es necesario que los miembros del equipo cuenten con una autoestima y autoconcepto alto de sí mismos. Pero primeramente vamos a detallar el significado de ambas, para posteriormente concretar cómo pueden llegar a afectar al equipo de trabajo.

**¿Qué es la autoestima?** La autoestima parte de la valoración de uno mismo en determinado contexto cultural y profesional, y de la valoración de los otros que hacen de la persona. (E. Ferrera) En otras palabras, es un sentimiento valorativo de nuestro conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que forman la personalidad. Dicho sentimiento es variable y generalmente cambia constantemente con el tiempo.

**¿Qué es el autoconcepto?** Podemos definirlo como la imagen que hemos creado sobre nosotros mismos. No una es solamente visual, sino que se trata más bien del conjunto de ideas que creemos que nos definen, a nivel consciente e inconsciente. Es decir es una serie de creencias acerca de sí mismo, que se manifiestan en nuestra propia conducta. Si alguien se cree tonto, actuará como tonto, si se cree inteligente o apto, actuará como tal.

Así mismo debemos destacar que no es innato sino que se va formando con la experiencia y la imagen proyectada o percibida en los otros.

El autoconcepto guarda una estrecha relación con la autoestima, sin embargo no es lo mismo. No obstante no se podría entender uno sin la presencia del otro, con lo cual se complementan.

Ambos dos conceptos repercuten en el grupo de manera negativa sino se cuenta con un nivel o índice medio-alto. Por ello, es fundamental que desde el líder se incite, premie y motive para mantener la autoestima y autoconcepto de los miembros del equipo en índices medios-altos. Ya que, cuando una persona tiene estos indicios bajos, repercute en la calidad y cantidad de su trabajo y en las diferentes relaciones que éste implica (compañeros/as, alumnos/as, familias...etc.)

Que los miembros de nuestro equipo cuenten con un alto nivel de autoestima y autoconcepto hace florecer la confianza en sus habilidades para resolver situaciones, y la asertividad necesarias para permitirse llegar a ser todo lo que ellos quieran y puedan ser. Además ambos también nos permiten tener relaciones más funcionales, saludables y profundas.

Un nivel de autoestima y autoconcepto positivo se fundamenta en nuestra habilidad para evaluarnos objetivamente, conocernos realmente, y ser capaces de aceptarnos y valorarnos incondicionalmente. Es decir, ser capaces de reconocer de manera realista nuestras fortalezas y limitaciones, y al mismo tiempo aceptarnos como valiosos sin condiciones o reservas.

Finalmente destacar que es importante cuando nos encontramos con personas en nuestro equipo con baja autoestima y autoconcepto intentar incentivarlos como por ejemplo dándoles tareas relevantes o importantes que les motiven y les hagan sentirse importantes dentro del grupo.

## 4.4 Organizar a tu grupo de trabajo de manera eficaz

Un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de miembros. Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales. (Dr. R. M. Belbin)

**¿Cómo nos organizamos eficazmente?** Para organizar nuestro grupo de trabajo debemos de ser conscientes e identificar los roles que tiene el equipo de trabajo. Basándonos en la teoría de los Roles de Equipo, de Belbin, se identifican nueve roles: los cerebros, los investigadores, los monitores evaluadores, los coordinadores, los implementadores, los finalizadores, los cohesionadores, los impulsores, y por último, los especialistas.

Cabe destacar la importancia de identificarlos dentro de nuestro equipo, ya que nos permite conocer y utilizar nuestras fortalezas de la mejor manera posible.

Además también nos permiten visualizar nuestras debilidades con el fin de gestionarlas lo mejor que podamos. Lo que significa ser conscientes de nuestras posibles dificultades y por tanto hacer un esfuerzo para evitarlas.

Finalmente, gracias a estos roles podemos conocer a nuestro equipo y como ya hemos comentado, ser conscientes de nuestras dificultades para poder solventarlas, evitarlas o incluso mejorarlas. Conocer a nuestro equipo también nos facilita la asignación de tareas a cada uno de los miembros, ya que da pie, a que la persona se sienta motivada a realizarla. Por ejemplo, si el equipo se encuentra en un punto de desmotivación, estrés o decaimiento, es necesario que la persona impulsora, de la energía necesaria para asegurar que el equipo se mantenga a en movimiento y no pierda el foco de actuación.

## 5. Gestión del tiempo

Para gestionar nuestro tiempo debemos de ser conscientes que un día dura 24 horas y que cada semana tiene 7 días. Es obvio, que es algo que todos/as sabemos sin embargo, queremos hacer tantas cosas diariamente que nos olvidamos momentáneamente de ello.

Esta idea se debe a que en el día a día tenemos múltiples tareas/acciones que realizar, y con demandas cada vez más mayores.

Debemos de ser conscientes de que el tiempo, es un recurso muy importante para el trabajo y para la vida, que se va y no vuelve. Por ello, debemos de saberlo gestionar correctamente, para realizar las tareas de forma planificada gestionando el tiempo con el que contamos, no obstante esto no es sinónimo de hacerlas de prisa.

En ocasiones pensamos que no tenemos tiempo para hacer algún proyecto o tarea, debido a la carga de trabajo con la que contamos diariamente. Estos pensamientos y mal estar en el trabajo pueden crear situaciones de estrés, ansiedad, plazos de entrega sin cumplir, un trabajo desordenado...etc., lo cual lo debemos de erradicar con una buena gestión de nuestro tiempo.

Si gestionamos correctamente nuestro tiempo podemos lograr maximizar más nuestro tiempo de trabajo, entregar los trabajos a tiempo y correctamente. Por tanto desencadena en un aumento de la rentabilidad y la productividad así como la mejora en nuestro estado de ánimo, tanto en el trabajo y como en nuestro día a día fuera de él. Por tanto es una buena herramienta de conciliación de la vida con el trabajo.

Así, para saber **¿cómo gestionamos nuestro tiempo?** debemos de tener claro:

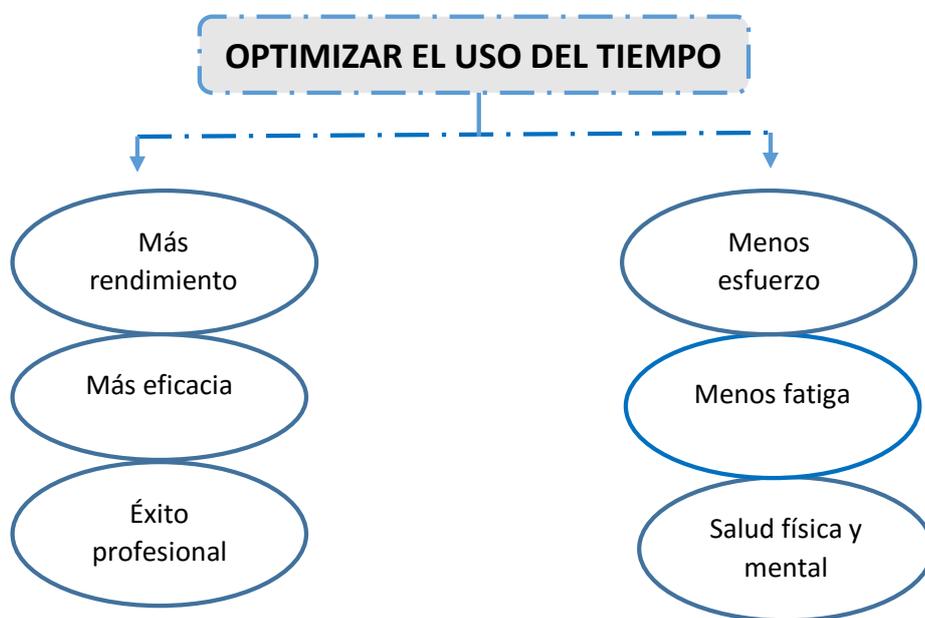
- Que debemos planifica los días: No solo tu tiempo de trabajo, sino también familiar, de ocio...etc. Ya que en el día el tiempo se te hecha encima, y al final no tenemos tiempo para otras cosas.

En la planificación de nuestro trabajo debemos de tener los objetivos claros y bien definidos.

- La importancia de priorizar las acciones o tareas nuestro día a día, categorizando las tareas más urgentes. Utilizando por ejemplo la matriz de Eisenhower.
- Debemos de realizar las tareas una detrás de la otra, en ningún caso debemos de hacer varias acciones de forma simultánea, ya que llega a un punto de colapso.
- Debemos de saber decir que no. Lo cual no significa que sea negativo, pero no debemos añadir tareas a nuestro día a día si sabemos que no vamos a tener tiempo para realizarlas.

- Debemos de saber delegar en los demás, no querer acaparar todas las acciones posibles, ya que llegará a un punto de saturación así como, no podrás sacar todas las acciones a tiempo.
- Debemos de minimizar las distracciones en nuestro espacio de trabajo.
- Debemos de estar motivados y constante con la tarea que estamos desempeñado. Ya que si no se producen en mayor medida distracciones, indisciplina y relajación en su realización.

Para finalizar estableceremos el siguiente gráfico, en donde podremos observar los beneficios y ventajas que obtendríamos si gestionáramos y por tanto optimizáramos nuestro tiempo.



Finalmente, a modo de reflexión: ¿Consideras que llevas a cabo una gestión y administración eficaz de tu equipo de trabajo?, ¿Piensas que conoces todos los aspectos que giran en torno a tu equipo?, ¿Sabes gestionar el tiempo adecuadamente?

## 5. Fuentes de referencia

A. Muñoz. ¿Qué son los conflictos? Recuperado de: [http://wdb.ugr.es/~eirene/wp-content/files/publicaciones/ColeccionEirene/eirene\\_manual/Que\\_son\\_los\\_Conflictos.pdf](http://wdb.ugr.es/~eirene/wp-content/files/publicaciones/ColeccionEirene/eirene_manual/Que_son_los_Conflictos.pdf)

A. Reoyo (1998) Cultura, manejo del conflicto e identificación grupal en los grupos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, ISSN 0213-4748, ISSN-e 1579-3680, Vol. 13, Nº 2, 1998, pp. 261-268. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111876>

C. Piqueras (2015) ¿Gestión del tiempo o gestión de prioridades? Recuperado de: <https://www.cesarpiqueras.com/%C2%BFgestion-del-tiempo-o-gestion-de-prioridades/Euroforum>, 7 Ideas para gestionar el estrés en los equipos de trabajo Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/281086469/7-Ideas-para-gestionar-el-estres-en-los-equipos-de-trabajo>

J. Francisco y S. Yuberto (1999) El grupo y sus conflictos. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pfHAI MF8BkOC&oi=fnd&pg=PA9&dq=conflicto+grupal&ots=sQX4q96vIF&sig=B9INnGWj8p10FEchA97\\_valpYxg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pfHAI MF8BkOC&oi=fnd&pg=PA9&dq=conflicto+grupal&ots=sQX4q96vIF&sig=B9INnGWj8p10FEchA97_valpYxg#v=onepage&q&f=false)

# *ANEXO 13*

En este anexo se expone las diferentes actividades que se han creado tanto de manera presencial como online, para el módulo 3. Además también se exponen los foros de participación que se desarrollarán en el mismo.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	Resolviendo conflictos	
ACCIÓN FORMATIVA	Módulo 3: "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Adquirir el conocimiento propio, que facilite el establecimiento de vías de solución ante posibles problemas.	
METAS	<p>Que los beneficiarios conozcan la importancia de intervenir para solucionar los conflictos del centro.</p> <p>Que los beneficiarios aprendan que los conflictos hay que solucionarlos y no ignorarlos.</p> <p>Que los beneficiarios aprendan a analizar e identificar la existencia de conflictos.</p>	
CONTENIDOS	Negociación y resolución de conflictos	
DESCRIPCIÓN	Tras haber manejado el temario obligatorio del módulo 3. El alumnado desarrollara esta actividad con la realización de un cuestionario individual, de manera online por medio de la plataforma MOODLE. El cuestionario estará constituido por 10 cuestiones.	
AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará con realización de la actividad, siendo fundamental haber superado un 50% del cuestionario.	
DURACIÓN	2:00 h Trabajo autónomo	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	Sin costo. Se expondrán de manera digital.
	EN RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	¿EXISTE CONFLICTO?	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Adquirir el conocimiento propio, que facilite el establecimiento de vías de solución ante posibles problemas.	
METAS	Que los beneficiarios aprendan a analizar e identificar la existencia de conflictos.	
CONTENIDOS	Negociación y resolución de conflictos	
	En esta actividad el alumnado, previamente agrupado en pequeños grupos de 4 a 5	

DESCRIPCIÓN	personas, deberán de identificar si existe o no conflictos en 10 ejemplos que se expondrán por medio de un PowerPoint. Para ello, el alumnado tendrán una ficha que deberán de rellenar y comentar a medida que se va avanzando y debatiendo cada ejemplo.	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Ficha para los/as usuarios/as	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<u>Las pautas de la actividad se expondrán en el campus formativo, pero la actividad se realizará de manera presencial.</u>	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	2:00 h Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	Material para 20-25 personas a 0,03€ la impresión
	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	APRENDEMOS A SOLUCIONAR CONFLICTOS	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Adquirir el conocimiento propio, que facilite el establecimiento de vías de solución ante posibles problemas.	
METAS	Que los beneficiarios aprendan diferentes técnicas que den pie a la solución de conflictos como la mediación, la negociación, las soluciones colaborativas, la indagación, la reflexión, la empatía...etc.	
CONTENIDOS	Negociación y resolución de conflictos	
DESCRIPCIÓN	En esta actividad el alumnado, dividido en dos grandes grupos (grupo 1 y grupo 2) y deberán de establecer la solución más acorde a los conflictos laborales que se le plantean, a través de la interpretación del grupo 1. Cuando hayan decidido la técnica más acorde para solucionarlo, deberán de establecer y dar pautas a sus compañeros/as de cómo debería de ser tanto la comunicación verbal y no verbal, la propia situación, es decir como harían para que se dé pie a por ejemplo a la mediación.	

AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Ficha para los/as usuarios/as con los conflictos a interpretar	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<u>Las pautas de la actividad se expondrán en el campus formativo, pero la actividad se realizará de manera presencial.</u>	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	2:00 h Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	Material para 20-25 personas a 0,03€ la impresión
	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	PROHIBIDO REIRSE	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca de las habilidades que como equipo de trabajo se ha de tener	
METAS	Que los beneficiarios conozcan la importancia de crear un clima de trabajo saludable, cómodo en donde el grupo de trabajo funcione.	
CONTENIDOS	Cohesión de grupo	
DESCRIPCIÓN	<p>Esta actividad es ideal para romper el hielo. El grupo de beneficiarios de la formación estará dividido en dos filas que se deben situar una frente a otra. La persona que ejerza de dinamizados/a tendrá una moneda, cada fila debe elegir un lado de ésta (unos la cruz y otros la cara). El dinamizados/a lanzará la moneda y en función de la cara que quede hacia arriba dicha fila deberá hacer reír a la otra, que tendrá que intentar permanecer seria. Los integrantes de la fila que se rían tendrán que abandonar la fila hasta que sólo quede uno. Es una manera de realizar un ejercicio divertido a la vez que se valora el aguante de cada persona.</p> <p>Una vez realizado con ambas filas, se establecerá un debate sentados en forma de círculo, en donde se debatirá como se han sentido, si han tenido vergüenza, si se han divertido...etc. Para acabar con una última de reflexión, acerca de si este ambiente relajado y distendido lo encuentran en su centro educativo.</p>	

AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	2:00 h Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	ALABANZA: DANDO Y RECIBIENDO RETROALIMENTACIÓN POSITIVA	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca de las habilidades que como equipo de trabajo se ha de tener	
METAS	Que los beneficiarios conozcan cómo influye potenciar el autoconcepto y la autoestima dentro del grupo de trabajo.	
CONTENIDOS	Cohesión de grupo	
DESCRIPCIÓN	<p>El/la dinamizador/a explica la importancia del reconocimiento de otros y el efecto de estos factores en el concepto que se tiene de uno mismo, en la motivación y comportamientos. La actividad consistirá en dar a cada participante folios en blanco para que realicen una lista que contenga; dos cosas que hago bien, un logro reciente y una pequeña frase que le gustaría que se hubiera dicho. Los/as participantes se juntarán en parejas para intercambiar la información que tienen en sus listas, aclarando y explicando lo que sea necesario. Cada miembro elaborará una carta de reconocimiento para su pareja, basándose en la información recibida. La carta será escrita directamente a su pareja, no a una tercera. Se intercambiarán las cartas para leerlas y reflexionar su contenido sin hablar. Finalmente se reúne nuevamente todo el grupo, y se les dice a los participantes que tendrán la oportunidad de presentar y recomendar a su pareja ante el grupo. Cada miembro por turno, se parará atrás de su compañero con sus manos puestas en los hombros del otro/a, y presenta a su pareja ante el grupo.</p> <p>Finalmente se establecerá un debate acerca de cómo se han sentido con la actividad.</p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
INDICACIONES ADICIONALES PARA SU DESARROLLO	<u>Es necesario incidir en el feedback positivo.</u>	

DURACIÓN	2:00 h Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	Folios 3,00 euros
	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presencial
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	CONCURSO: IDENTIFICANDO EMOCIONES NEGATIVAS	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca de las habilidades que como equipo de trabajo se ha de tener	
METAS	Que los beneficiarios sean capaces de identificar "emociones negativas" dentro del equipo de trabajo.	
CONTENIDOS	Cohesión de grupos	
DESCRIPCIÓN	<p>Se llevará a cabo la puesta en marcha de un concurso, en donde los/as participantes deberán tras la utilización y manejo del material obligatorio del módulo 3, planificar dos posibles actividades que ellos/as consideren fundamental para la identificación de las "emociones negativas" dentro del grupo de trabajo. Tendrán una semana de trabajo autónomo para su realización. La actividad ganadora se llevará a cabo en la siguiente sesión.</p> <p><b><u>La actividad se desarrollara de manera virtual en un primer momento. Posteriormente de manera presencial.</u></b></p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación en la misma. Se realizará por medio del aula virtual con su entrega. Además, en la clase presencial se evaluará la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación.	
DURACIÓN	7 días de trabajo autónomo (2:00 h día) - 2:00 h Clase presencial (Actividad Ganadora)	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales 40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	LOS ROLES DE EQUIPO BELBIN	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	

OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Adquirir herramientas y técnicas para el fomento del trabajo en equipo.	
METAS	Que los beneficiarios cuenten con técnicas cuenten con herramientas para identificar los roles de equipo y como asignarlo.	
CONTENIDOS	Trabajo grupal	
DESCRIPCIÓN	La actividad consistirá en que los/as usuarios/as deberán de buscar información acerca de “los roles de equipo de Belbin”, para finalmente crear un comentario explicativo de mínimo 300 palabras.	
AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación en la misma. Se realizará por medio del aula virtual su entrega.	
DURACIÓN	2:00 h Trabajo autónomo	
EN ESTIMACIÓN DE COSTOS	RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	TOMA DE DECISIONES COMPARTIDAS	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Adquirir herramientas y técnicas para el fomento del trabajo en equipo.	
METAS	Que los beneficiarios potencien las habilidades de toma de decisiones compartidas. (Unificar y coordinar al grupo)	
CONTENIDOS	Trabajo Grupal	
DESCRIPCIÓN	La actividad consiste en establecer un caso, de “vida o muerte” y de respuesta rápida, ante una situación de emergencia, en donde los/as usuarios/as (en pequeños grupos de 4 a 5 personas) deberán bajo la decisión de todos/as tomar una decisión en tal situación. En esta actividad también se manifiestan los prejuicios de cada uno/a. <a href="http://intervencionorganizacional.com/dinamicas-de-grupo-y-trabajo-en-equipo-gratis/avion-en-emergencia/">http://intervencionorganizacional.com/dinamicas-de-grupo-y-trabajo-en-equipo-gratis/avion-en-emergencia/</a>	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Ficha para los/as usuarios/as con el caso.	

FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como una hoja de observación.	
DURACIÓN	2:00 h Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	Material para cada grupo (7 grupos) a 0,03€ la impresión
	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	A CONTRARRELOJ	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca de la importancia de administrar el tiempo de la labor profesional	
METAS	Que los beneficiarios sean capaces de darle importancia a la gestión del tiempo a la hora de trabajar.	
CONTENIDOS	Gestión del tiempo	
DESCRIPCIÓN	En esta prueba lo que se pretende es trabajar la presión de cuando se trabaja a contrarreloj. Consiste en dividir a los participantes en dos grupos, cada uno de los dos equipos tiene que resolver en un tiempo determinado (1 hora) diez rompecabezas de bastante dificultad. En estas situaciones es cuando se aprecian las dificultades de las personas para trabajar en equipo y organizarse. Y se debatirá sobre ello.	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Ficha para los/as usuarios/as con los enigmas	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	2:00 h Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	Material por grupos (6) a 0,03€ la impresión
	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	GESTIONANDONOS	

ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca de la importancia de administrar el tiempo de la labor profesional	
METAS	Que los beneficiarios aprendan a gestionar el tiempo aplicación técnicas como Pomodoro, Seinfeld, esquema GTD, tablero Kanban...etc.	
CONTENIDOS	Gestión del tiempo	
DESCRIPCIÓN	La actividad consistirá en la búsqueda de información, por parte de los beneficiarios de la formación, de las distintas técnicas que establecemos, con el fin de que realicen un comentario acerca de cada una de ellas, estableciendo beneficios y consecuencias que consideran que podrían tener. Lo de han de hacer de mínimo 2 técnicas.	
AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación en la misma. A través de un registro de asistencia y una hoja de observación.	
DURACIÓN	1: 00 h Trabajo autónomo	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	FORO: LABORES Y ACCIONES	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca de la importancia de administrar el tiempo de la labor profesional	
METAS	Que los beneficiarios sean capaces de darle importancia a la gestión del tiempo a la hora de trabajar.	
CONTENIDOS	Gestión del tiempo	
DESCRIPCIÓN	En esta actividad el alumnado, deberá de responder a dos cuestiones, ¿Consideras que es importante categorizar y ordenar las labores formativas? Y ¿Cómo te organizas en tu día a día?	
AGENTE	Pedagogo/a	

FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación en la misma. Se realizará por medio de su entrega en el aula virtual.	
DURACIÓN	1:00 h Trabajo autónomo	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	FORO: APP DE MEJORA EN LA ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 3:</b> "No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"	
OBJETIVO GENERAL	Aprender las habilidades necesarias para la administración y gestión de los grupos o equipos de trabajos.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca de la importancia de administrar el tiempo de la labor profesional	
METAS	Que los beneficiarios empleen nuevas aplicaciones que garanticen la mejor organización del tiempo y las tareas del equipo: Evernote, Doit, Google Calendar...etc.	
CONTENIDOS	Gestión del tiempo	
DESCRIPCIÓN	Tras la visualización de los tutoriales estimados para las diferentes app. Los usuarios/as deberán de simular una organización en un periodo de un mes, de labores o tareas (mínimo 25) en la que ellos consideren. Además deberán de establecer cuál ha sido el criterio de organización en cada una de ellas.	
AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación en la misma. Se realizará por medio de su entrega en el aula virtual.	
DURACIÓN	2:00 h Trabajo autónomo	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online

# *ANEXO 14*

En este anexo se expone el contenido creado para el módulo 4:  
Ser líder.

# HABILIDADES PARA LA DIRECCIÓN EFICAZ DE CENTROS EDUCATIVOS

## Módulo 4. Ser líder



En este módulo trataremos el tema de ser líder. Para ello, es esencial conocer esta figura así como las características propias de la misma. Así mismo, estableceremos los tipos de liderazgos existentes, y finalmente profundizaremos en el liderazgo educativo.

## 1. La figura de un líder

La figura del líder en la actualidad ha adquirido mucho peso dentro de la sociedad, debido a su importancia e interés que despierta entre las personas, sobre todo directores, empresarios, y todos aquellos sujetos que se establecen en frente o representan alguna institución o puesto de trabajo.

Sin embargo, el término “líder” en varias ocasiones se interpreta de manera errónea creando contradicciones. Así de forma introductoria al temario que nos concierna en este módulo, debemos de primeramente clarificar **¿qué significa el concepto de líder?**

La RAE (Real Academia Española) lo define como “Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”.

Sin embargo, aquí consideramos que existe una contradicción ya que jefe se puede interpretar como la persona que manda sobre los demás. Por tanto, se encuentra por encima de esas personas. Además inconscientemente, tendemos a relacionar esta figura como una persona un poco déspota que solo quiere enriquecerse a toda costa, mirando únicamente por su bienestar. Esta idea generalizada, es la que le atribuimos a un jefe como tal, sin embargo, nada tiene que ver con la figura de un líder. Por tanto, debemos de quedarnos con la idea de que un jefe no necesariamente es un líder.

Un líder para Mariano Cabrera Lanfranconi, (Licenciado en Publicidad; Consultor y Trainer de Empresas), “es una persona que es referente para un grupo. Es una persona que encabeza algún movimiento, grupo o institución y que se ha ganado el respeto de las otras personas que lo siguen y apoyan en sus acciones o decisiones”.

Según Leroy Eims, autor de *Be the Leader You Were Meant to Be* (Cómo ser el líder que deberías ser), “Un líder es un individuo que ve más que los demás ve más allá que los demás, y ve antes que los demás”.

Además como hemos dicho, el concepto de líder es tan actual que podemos dirigirnos a diferentes frases célebres para dar más contenido al significado del mismo.

Así John Quincy Adams, ex presidente de Estados Unidos, establecía “Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y convertirse en algo más, entonces eres un líder”.

Bill Gates, fundador de Microsoft: “En el siguiente siglo, los líderes serán aquellos que impulsen a otros”.

Steve Jobs, fundador de Apple: “Mi trabajo no es ser complaciente con las personas. Mi trabajo es empujar a estos grandes trabajadores que tenemos y hacerlos aún mejores”.

Así con todo ello, podemos observar como el liderazgo se encuentra presente en nuestro día a día. Y justificar la importancia y actualidad del mismo.

Finalmente podemos establecer como figura de líder a aquella persona que actúa como guía de un grupo; y es su referente. Por tanto, tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. Es por ello, que para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes del grupo, debe reconocer sus capacidades. Ya que sino como afirmaba, Benjamin Hooks, luchador por los derechos civiles, “Si crees que estás liderando y te volteas y no hay nadie siguiéndote, entonces sólo saliste a caminar”.

El éxito se mide por su capacidad de llevar a la gente a la meta que debe alcanzar, pero no podrá realizarlo si primero no apoyan su liderazgo. (John C. Maxwell)

## 1.2 Características de un líder

Ya sabemos que significa ser líder, sin embargo, debemos de conocer **qué características personales** debemos de tener para ser un líder de éxito.

Así destacaremos las características las siguientes:

- **Planifica y organiza:** Gestionar a un equipo implica tener dotes para coordinar a las personas. Debe controlar todo el proceso en todo momento. Una de las

funciones de la dirección es la gestión. No cabe duda de que los centros exigen gestionar, a veces demasiado. Lo que precisa cada vez mayor profesionalización y conocimiento de los directores, sin embargo, hay que tener en cuenta que gestión y liderazgo no van siempre unidas de la mano, aunque es la situación deseable. Hay que recordar también, la idea de que gestores competentes no siempre son líderes.

- **Guía con el ejemplo (Cooperativo).** Debemos de actuar de igual modo que los demás. Es decir si yo quiero algo de mi equipo, debo de empezar por exigírmelo a mí mismo. Es por ello, que debemos ser cooperativos con el fin de estar siempre ahí, dispuesto a ayudar a los demás o en lo que sea necesario.
- **Ten confianza en ti mismo:** Aunque parezca contraproducente, ser humilde te dará más confianza. Ya que si se nos presenta una situación de crisis, debemos como líderes tener la suficiente confianza en nosotros mismos para poder tomar decisiones sin titubear. Además en este aspecto también adquiere importancia el **ser optimista**, ya que es mantener alta la motivación del equipo. Para conseguirlo, sin duda es imprescindible que establezcamos siempre una actitud positiva, pero en mayor medida en situaciones no favorables como de descontrol o presión.
- **Ten capacidad para tomar decisiones:** En donde el equipo las apoyas y respete en su mayoría. El líder ha de saber tomar decisiones teniendo en cuenta a los demás. Además de **ser justo**, con las mismas.
- **Se comunicativo:** Como líder nos debemos a nuestro equipo, y por ello es necesario comunicarnos con ellos para conocer todo lo que ocurre. Los grandes líderes se aseguran de ser escuchados y entendidos, pero también saben que es importante escuchar. Recuerden la importancia que le dábamos a la comunicación en el módulo 2.
- **Empático:** Es necesario tener empatía sobre todo a la hora de entender a nuestros compañeros/as de equipo.
- **Ten autocontrol emocional:** Ya que un líder no puede desquiciarse o perder el control de sí mismo. Da igual como sea la situación, debe ser capaz de actuar bajo presión, siempre manteniendo un clima de trabajo favorable y apoyándose en sus compañeros/as (Módulo 3)

- **Has de ser agradable, educado y respetuoso:** Ya que somos la persona que representa al equipo y a todo su trabajo, por ello es importante mantener el talante y la compostura. Relacionando en todo momento con soltura y respeto hacia los demás.
- **Responsabilidad:** Un líder sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos

Todas ellas son fundamentales para poder ejercer una función como líder eficaz, sana y cooperativa. Ya que como bien hemos establecido, no sólo dependemos de nosotros mismos/as sino también del resto del equipo. Por ello, debemos de estar en sintonía, para juntos ir hacia metas y objetivos comunes. Cuando contamos con resistencias a cambios y/o a innovación de algunos de los aspectos de nuestro centro, debemos de incidir en todas estas capacidades ya que esta sintonía de la que hablamos se fractura puesto que no todos compartimos el mismo sentimiento, es decir no todos queremos cambiar o innovar, y por tanto los elementos nuevos a introducir no estarán sentidos por todos/as, pudiendo las resistencias actuar en contra del grupo. Esto hace que nuestro liderazgo se tambalee.

## 2. Tipos de liderazgos

La manera de liderar los equipos de trabajo se encuentra en constante evolución y cambio. Actualmente, la importancia recae en la integración de todos los miembros del equipo con los objetivos de la institución. Es decir, que los miembros que conformen el área directiva y docente de los centros educativos estén en sintonía con los aspectos que conciernan a la institución. Este hecho se logra con un estilo de liderazgo que cohesione al personal en torno a esos objetivos. Existen muchos tipos de líderes, y por tanto de liderazgo, cada uno de ellos funciona y se establece de forma diferentes.

Por ello, para dar respuesta a **¿qué tipos de liderazgos podemos encontrarnos?** Hemos seleccionado aquellos que son más populares o recurrentes, dentro del marco educativo, es decir que se podrían dar dentro de la institución escolar.

- **Liderazgo democrático:** Toma decisiones consultando con los demás, de manera que las decisiones y acciones son sentidas por todos/as. Esto fomenta la participación y comunicación con los miembros de su equipo.
- **Liderazgo carismático:** Tiene la capacidad de generar entusiasmo en los equipos de trabajo. Suele tener una visión entusiasta e inspiradora.
- **Liderazgo paternalista:** Considera al grupo como de su familia. Por ello, confianza en su equipo de trabajo dando recompensas y castigos. Su labor es que los miembros del grupo ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos.
- **Liderazgo laissez faire:** Este líder es totalmente pasivo. El grupo son los que cuentan con el poder, ya que tienen independencia operativa y de toma de decisiones.
- **Liderazgo autocrático:** El líder ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia.

### 3. Liderazgo Educativo

Dentro del marco de la educación, estamos constantemente y de manera inconsciente interiorizando la importancia que encierra a este concepto, sin embargo, a pesar de ello es necesario saber **¿qué es y por qué es tan importante para el perfil directivo y docente?**

Así, primeramente nos debemos de quedar con la idea de que el liderazgo educativo actualmente es el elemento de investigación de diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación, los cuales coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra 2000; Bolívar 2010; Bush 2007; Cervantes 1998; Maureira 2004; Pont, Nusche y Moorman 2008; Rojas y Gaspar 2006; Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2003). Por tanto, basándonos en esta idea, nadie actualmente pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en los centros y un factor que incide en el desarrollo

interno de éstos en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos. (T. González)

El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela.

En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico (Rodríguez-Molina 2011).

- **El liderazgo administrativo** consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo Ortiz 2005).
- **El liderazgo pedagógico** está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010). Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución (Murillo 2008; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico 2010b).

Con todo ello, decimos que el liderazgo educativo juega un papel importante por su carácter de cambio, ya que numerosas investigaciones establecen el mejoramiento de la calidad de la educación, por medio de su desarrollo. Sin embargo, la capacidad para mejorar un centro educativo está condicionada en gran medida por los equipos directivos. Por ello es fundamental que contemos con un liderazgo que contribuya a dinamizar, apoyar y animar el aprendizaje basado en su propio desarrollo, contribuyendo

a construir la capacidad interna de mejora. Así, el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno de la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado.

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. (A. Bolívar)

Finalmente a modo de reflexión: **¿Consideras que podrías llegar a ser un buen líder?, ¿Qué tipo de liderazgos consideras que es más a fin a ti?, ¿Piensas que el director juega un papel fundamental en el liderazgo educativo?**

## 4. Fuentes de referencia

E. Molina (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa. *Revista de Educación*, núm. 337 (2005), pp. 235-250. Recuperado de: [http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1279042516328\\_433996408\\_20112/comunidades%20de%20aprendizaje.pdf](http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1279042516328_433996408_20112/comunidades%20de%20aprendizaje.pdf)

J. Hurtad. ¿Quién puede ser un buen líder?. Bolívia. Recuperado de: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST53.htm>

La función directiva, su importancia y sus características. Capítulo 1. Recuperado de: [http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub//P1/C/143/P1C143\\_06E06.pdf](http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub//P1/C/143/P1C143_06E06.pdf)

T. González (2003). El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. Universidad de Murcia. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/39206663\\_El\\_liderazgo\\_en\\_tiempos\\_de\\_cambio\\_y\\_reformas](https://www.researchgate.net/publication/39206663_El_liderazgo_en_tiempos_de_cambio_y_reformas)

# *ANEXO 15*

En este anexo se expone las diferentes actividades que se han creado tanto de manera presencial como online, para el módulo 4.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	¿QUÉ SABEMOS SOBRE SER LÍDER?
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 4:</b> "Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros".
OBJETIVO GENERAL	Interiorizar la importancia de ser líder y cómo serlo.
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca del rol del líder de una institución educativa
METAS	<p>Que los beneficiarios identifiquen que es la figura de un líder.</p> <p>Que los beneficiarios conozcan el perfil de un líder. (Inteligencia emocional, pensamiento crítico, ser coach...)</p> <p>Que los beneficiarios aprendan las acciones y habilidades que caracteriza un buen liderazgo (De comunicación, de planificación, de gestión y administración, capacidad de motivación, de innovación....etc)</p>
CONTENIDOS	¿Qué es ser líder?
DESCRIPCIÓN	<p>En esta actividad deberán de realizar un cuestionario por medio de la plataforma MOODLE, para conocer el grado de conocimiento con el que cuentan los usuarios en relación al perfil de un líder así como, de sus acciones y habilidades. Esta actividad será introductoria al temario obligatorio del módulo 4, por tanto se realizará antes de que los/as alumnos/as puedan acceder a este contenido. Una vez realizado el cuestionario, se debatirán en alto las cuestiones, fomentando el debate dentro del aula de clase. Finalmente el/la dinamizador/a de la sesión deberán introducir el temario, explicando qué es y su importancia.</p> <p>Haciendo hincapié en la importancia de la comunicación para la resolución de conflictos, se establecerá un juego en donde los usuarios se pondrán en círculo, unido de las manos. Después, se les dirá que vayan formando distintas figuras, estando unidos de las manos. Por ejemplo: un triángulo, una estrella, una casa, etc. Lo realmente importante de esta dinámica no es el resultado de las figuras, sino cómo fluye la comunicación y cuáles son las personas que toman la iniciativa a la hora de realizar los ejercicios. Para finalizar, debe haber un espacio de reflexión en el que se aborden estos temas y todos los integrantes del grupo tengan la oportunidad de expresar su opinión.</p> <p>Finalmente, esta actividad se retomará de nuevo tras acabar el contenido de este módulo. El alumnado volverá a realizar el mismo cuestionario, esta vez de forma online, y se expondrán los resultados del inicial, para que sea consciente de su avance y/o conocimiento sobre el tema.</p>
AGENTE	Pedagogo/a
FORMA DE	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la

EVALUACIÓN	participación en la misma, por medio de un registro de asistencia así como por medio de una hoja de observación. Además, la parte virtual se evaluará con la entrega y realización de la misma.	
DURACIÓN	2:00 h Clase presencial 2:00 h Clase virtual durante 2 días (4 horas)	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	TIPOS DE LIDERAZGO	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 4:</b> "Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros".	
OBJETIVO GENERAL	Interiorizar la importancia de ser líder y cómo serlo.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca del rol del líder de una institución educativa	
METAS	Que los beneficiarios conozcan los estilos de liderazgo.	
CONTENIDOS	¿Qué es ser líder?	
DESCRIPCIÓN	<p>En esta actividad se visualizará un vídeo en el que se explican los diferentes tipos de liderazgo. Posteriormente, se realizará unos casos prácticos en donde los individuos divididos en dos grandes grupos, deberán de establecer qué tipo de liderazgo es el que más se adecua a cada caso. Lo que se quiere conseguir es crear debate entre ambos equipos.</p> <p>Vídeo: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=xkxWTeAvfiU">https://www.youtube.com/watch?v=xkxWTeAvfiU</a></p> <p>Posteriormente se detallaran los distintos tipos de líderes: el orientador, el moderador, el experto, el crítico, el pesimista, etc. Los usuarios deberán de valorar en qué grupo se siente más identificado, en donde el/la dinamizador/a conducirá una reflexión grupal en el que cada persona explicará por qué se sentirá en un determinado estilo y sus compañeros le darán su opinión y si están de acuerdo, o no, con su decisión. Puede ocurrir que la percepción personal difiera con la de los compañeros/as, lo que dará lugar debate.</p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Ficha para los/as usuarios/as.	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de	

	observación de la misma.	
DURACIÓN	2:00 Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS MATERIALES	Material para 20-25 personas a 0,03€ la impresión
	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	TALLER: AFRONTANDO RESISTENCIAS	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 4:</b> "Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros".	
OBJETIVO GENERAL	Interiorizar la importancia de ser líder y cómo serlo.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca del rol del líder de una institución educativa	
METAS	<p>Que los beneficiarios aprendan ante estas situaciones poner en práctica las competencias y habilidades de un líder.</p> <p>Que los beneficiarios descubran la importancia de la comunicación para abordar las resistencias en los profesionales.</p> <p>Que los beneficiarios aprendan a identificar las posibles resistencias por parte de los miembros del centro.</p> <p>Que los beneficiarios descubran la importancia de la resolución de conflictos para abordar las resistencias en los profesionales.</p>	
CONTENIDOS	¿Cómo un líder puede actuar ante resistencias en los profesionales de los centros educativos?	
DESCRIPCIÓN	<p>Este taller contará con diversas actividades entrelazadas entre sí, o siguiendo la misma temática, en este caso "las resistencias de los docentes al cambio".</p> <p>En la primera actividad del mismo, se realizará por medio del aula virtual, en donde los usuarios deberán comentar como ellos/as, identifican en sus miembros de equipos resistencia para la realización de actividades, formación.... Dentro de su institución.</p> <p>La segunda actividad, se visualizará un vídeo acerca de las resistencias educativas en relación al cambio metodológico en relación a las TIC. Esto se realizará de manera autónoma vía online. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=VQL-RX20AK0">https://www.youtube.com/watch?v=VQL-RX20AK0</a></p> <p>En el aula se comentará la idea del vídeo, creando un pequeño debate. Finalmente, se expondrán diferentes casos de resistencia de los docentes, en donde deberán dar solución a los mismos, detallando en qué momento abordaría</p>	

	<p>el problema, cómo, con qué técnica...etc. Esto se realizará en grupos conformados por 4 o 5 personas de manera presencial. Finalmente se expondrán y debatirán con el resto de sus compañeros/as y se valorará qué idea de acción sería más viable.</p> <p>La última actividad se realizará por medio del aula virtual y constará de la visualización de dos vídeos ¿qué es ser líder? Una vez visualizado, los usuarios deberán de crear un comentario en donde redacten y compacten todos los conocimientos aprendidos en los diferentes módulos.</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=y7gM4THDiqk">https://www.youtube.com/watch?v=y7gM4THDiqk</a>  <a href="https://www.youtube.com/watch?v=s0vcZnK4sL4">https://www.youtube.com/watch?v=s0vcZnK4sL4</a></p>	
AGENTE	<i>Pedagogo/a</i>	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación. Así mismo, las actividades online se evaluarán con la entrega de la misma.	
DURACIÓN	6:00 h Divididas en diferentes sesiones de Clase presencial y online	
ESTIMACION DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presenciales 40 €/h Online
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	LÍDER DE CIEGOS	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 4:</b> "Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros".	
OBJETIVO GENERAL	Interiorizar la importancia de ser líder y cómo serlo.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca del rol del líder de una institución educativa	
METAS	Que los beneficiarios identifiquen que es la figura de un líder.	
CONTENIDOS	¿Qué es ser líder?	
DESCRIPCIÓN	<p>En esta actividad, el objetivo es comprobar cómo el liderazgo funciona mejor cuando recae sobre una sola persona en lugar de muchas y percibir la importancia de la comunicación en la relación entre directivos y docentes.</p> <p>Para llevarla a cabo, dividimos la clase en dos grupos. En el primer grupo se designa un líder y al resto se le vendan los ojos, mientras que en el segundo</p>	

	<p>equipo, solo uno de los integrantes llevará los ojos tapados. El objetivo del juego es traer y llevar objetivos de un sitio a otro, etc.</p> <p>Tras finalizar la prueba, llega el momento de análisis, en el que los alumnos comprenderán por qué les ha resultado más fácil alcanzar el objetivo cuando era una única persona la que estaba dando instrucciones, mientras que el que recibía órdenes del resto de su equipo cometía más fallos.</p>	
AGENTE	Pedagogo/a	
RECURSOS MATERIALES	Vendas y objetos (cuchara, botella de agua, bolso...etc)	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	1:00 Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presencial
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<b>CONSTRUYENDO AL LÍDER</b>	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 4:</b> "Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros".	
OBJETIVO GENERAL	Interiorizar la importancia de ser líder y cómo serlo.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca del rol del líder de una institución educativa	
METAS	<p>Que los beneficiarios identifiquen que es la figura de un líder.</p> <p>Que los beneficiarios conozcan el perfil de un líder. (Inteligencia emocional, pensamiento crítico, ser coach...)</p> <p>Que los beneficiarios aprendan las acciones y habilidades que caracteriza un buen liderazgo (De comunicación, de planificación, de gestión y administración, capacidad de motivación, de innovación, etc)</p>	
CONTENIDOS	¿Qué es ser líder?	
DESCRIPCIÓN	<p>En este ejercicio serán los propios asistentes los que elaboren una recopilación de competencias que ha de tener el líder.</p> <p>En este caso, la dinámica parte de diferentes anuncios de empleo en los que se busca un directivo para alguna empresa. Cada alumno elige la oferta que más le satisface personalmente y se forman grupos en torno a cada anuncio.</p> <p>De forma conjunta, los miembros de cada equipo elaboran una lista con las</p>	

	habilidades que consideran importantes para llevar a cabo ese puesto y, tras redactarla, se ponen en común con el resto de grupos, permitiendo conocer qué es un buen líder para cada uno de los participantes y cuáles son las habilidades en las que todos coinciden.	
AGENTE	Pedagogo/a	
FORMA DE EVALUACIÓN	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
DURACIÓN	1:00 Clase presencial	
ESTIMACIÓN DE COSTOS	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presencial
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	<b>LÍDER IDEAL</b>	
ACCIÓN FORMATIVA	<b>Módulo 4:</b> "Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros".	
OBJETIVO GENERAL	Interiorizar la importancia de ser líder y cómo serlo.	
OBJETIVO ESPECÍFICO	Reflexionar acerca del rol del líder de una institución educativa	
METAS	<p>Que los beneficiarios identifiquen que es la figura de un líder.</p> <p>Que los beneficiarios conozcan el perfil de un líder. (Inteligencia emocional, pensamiento crítico, ser coach...)</p> <p>Que los beneficiarios aprendan las acciones y habilidades que caracteriza un buen liderazgo (De comunicación, de planificación, de gestión y administración, capacidad de motivación, de innovación, .etc)</p>	
CONTENIDOS	¿Qué es ser líder?	
DESCRIPCIÓN	<p>Se divide al grupo en tres subgrupos que tengan, como mínimo, cuatro integrantes.</p> <p>Cada grupo recibe un nombre y los materiales. El/la dinamizador/a explica que cada grupo representa una cultura diferente y que debe luchar por preservarla. Se dan quince minutos para que los grupos se reúnan y elaboren el perfil sociocultural de su planeta siguiendo una serie de preguntas: apariencia física, religión (espiritualidad), clima y paisaje, estructura socioeconómica, roles, etc. Cada grupo elige un representante que exponga las características al resto de compañeros.</p> <p>El/la dinamizador/a debe evidenciar las diferencias y semejanzas que existen</p>	

	<p>entre los grupos.</p> <p>Se vuelven a reunir por grupos y, en 10 minutos, deben elaborar una lista con las cinco cualidades y habilidades que debe tener un buen líder. Los portavoces lo presentan al resto del grupo.</p> <p>En este punto, el/la dinamizador/a promueve que exista consenso entre grupos. Añade que va a redistribuir a los grupos con motivo de una guerra intergaláctica. Los integrantes de los nuevos grupos, deberán limar asperezas y dejar atrás sus diferencias culturales y definir el perfil de líder que es aceptado por las tres culturas. Contarán con 30 minutos.</p> <p>Se elige un portavoz por grupo y el portavoz promoverá un nuevo debate en el que debe quedar resuelto: a). Un perfil de liderazgo aceptado por todos. b). Listado de elementos relacionados con el liderazgo que cambió de una situación a otra.</p>	
<b>AGENTE</b>	Pedagogo/a	
<b>FORMA DE EVALUACIÓN</b>	En esta actividad se evaluará la realización de la actividad, así como la participación y asistencia a la misma. Los instrumentos de evaluación necesarios para ello, son una hoja de registro de la asistencia, así como hoja de observación de la misma.	
<b>DURACIÓN</b>	2:00 h Clase presencial	
<b>ESTIMACIÓN DE COSTOS</b>	EN RECURSOS HUMANOS	60 €/h Presencial

# *ANEXO 16*

En este anexo se expone la temporalización del proyecto, con un cronograma organizado según las actividades de los diferentes módulos.

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
S E P T I E M B R E			20 Explicación del curso. Act. 1 Introdutoria "Combate de ideas"	21 Foro: Rol del director	22 Pautas para: Act. 2
	25 Foro: Habilidades personales	26	27 Act. 2 En busca de la innovación	28	28 Pautas para: Act. 3
O C T U B R E	2	3	4 Act. 3 Conceptuándonos	5	6 Pautas para: Act 5
	9 Act. 4 Innovándonos	10	11 Act. 4 La LOMCE y la innovación	12	13 Pautas para: Act 6
	16	17	18 Act 6. Observando la comunicación	19	20 Act. 7 Mi estilo de comunicación Pautas para: Act. 9
	23 Act. 8 Errores de la comunicación	24	25 Act. 9 La comunicación asertiva y el feedback	26 Foro: Consecuencias de una mala comunicación	27 Pautas para: Act. 10
N O V I E M B R E	30	31	1 Act. 10 Ficha de los estilos de comunicación	2	3 Pautas para Act. 11
	6	7	8 Act. 11 ¿Realidad o ficción?	9	10
	13 Act. 12 Resolviendo conflictos	14	15 Act. 13 ¿Existe conflicto?	16	17 Pautas para: Act 14
	20	21	22 Act. 14 Aprendemos a solucionar conflictos	23	24 Pautas para: Act. 15 Concurso: Identificando emociones negativas
	27	28	29 Act. 16 Prohibido reírse	30	1 Act. 17 Los roles de equipo Belbin
D I C I E M	4 Act. 18 Gestionándonos	5	6 Act. 15 Concurso: Identificando emociones negativas	7	8
	11 Foro: Labores y acciones	12	13 Act. 19 Toma de decisiones compartida	14	15

B R E	18	19	20 Act. 20: A contrarreloj	21	22 <b>Foro:</b> APP de mejora en la organización del tiempo
	25	26	27 Act. 21 ¿Qué sabemos sobre ser líder?	28	29
E N E R O	1	2	3 Act. 22 Tipos de liderazgo	4	5 Act. 23 Taller afrontando resistencias (Online)
	8	9	10 Act. 23 Taller afrontando resistencias (Presencial)	11	12
	15	16	17 Act. 24 Líder de ciegos Act 25 Construyendo al líder	18	19
	22	23	24 Act. 26 Líder ideal Act. De cierre	25	26
	27	25	26	27	28 <b>CIERRE DEL CURSO</b>

Tabla: Temporalización del proyecto por actividades

 Actividades Presenciales Módulo 1	 Actividades Online Módulo 1
 Actividades Presenciales Módulo 2	 Actividades Online Módulo 2
 Actividades Presenciales Módulo 3	 Actividades Online Módulo 3
 Actividades Presenciales Módulo 4	 Actividades Online Módulo 4
 Foros	 Explicaciones
 Comienzo y Cierre de la formación	

# *ANEXO 17*

En este anexo se detallan los indicadores de evaluación de los diferentes aspectos a evaluar, en esta intervención.

## **ASPECTO 1: Los resultados obtenidos de los aprendizajes:**

### **Formulación de indicadores: Módulo 1**

- Interiorizarán la importancia que tiene su perfil como profesionales.
- Reconocerán la importancia de su papel de actuación dentro de un centro educativo
- Sabrán lo que supone tanto a nivel de conocimientos, como de aptitudes (habilidades/competencias) lo que supone ser parte del equipo directivo.
- Entenderán la labor de dirección requiere habilidades personales.
- Entenderán la importancia de fomentar y potenciar diferentes habilidades y competencias a nivel personal
- Se habrán familiarizado con habilidades personales para la dirección eficaz de los centros educativos.
- Analizarán la ley actual de educación LOMCE en términos de innovación educativa.
- Reflexionarán acerca de la importancia de la innovación educativa.
- Profundizarán acerca de la importancia que tienen los conocimientos pedagógicos dentro de su rol en relación a la innovación educativa. (Garantizar la calidad de los contenidos, la viabilidad...etc.)
- Investigarán acerca de nuevas propuestas educativas innovadoras.
- Reconocerán nuevas metodologías educativas (como tipos de aprendizajes, nuevas vías de formación (e-learning), inteligencias múltiples, coaching educativo...etc.
- Aprenderán la importancia de la innovación educativa, y como esta podría acarrear ventajas o desventajas en su puesto profesional.

### **Formulación de indicadores: Módulo 2**

- Identificarán que es la comunicación y que elementos intervienen en ella.
- Reconocerán los tipos de comunicación y/o formas de comunicarnos

- Aprenderán a desarrollar para mejorar la comunicación eficaz como la escucha activa, mostrar empatía, la importancia del tono de voz, ser breve y conciso a la hora de comunicarnos, respetar las aportaciones de los demás...etc.
- Reconocerán la influencia de la comunicación no verbal como reflejo de nuestra actitud, estado de ánimo...etc. Y como gestionarla.
- Aprenderán a tener una comunicación asertiva así como la técnica del feedback con el objetivo de posibilitar relaciones de largo alcance.
- Aportarán situaciones en donde se dan conflictos, por motivos de no ejercer una buena comunicación a la hora de realizar acciones de manera grupal.
- Identificarán los elementos que hacen que una comunicación no llegue a ser eficaz
- Identificarán que consecuencias podría tener para ellos/as si en su equipo de trabajo no existiera una buena comunicación.

### **Formulación de indicadores: Módulo 3**

- Reconocerán la importancia de intervenir para solucionar los conflictos del centro.
- Aprenderán que los conflictos hay que solucionarlos y no ignorarlos.
- Aprenderán a analizar e identificar la existencia de conflictos.
- Aprenderán diferentes técnicas que den pie a la solución de conflictos como la mediación, la negociación, las soluciones colaborativas, la indagación, la reflexión, la empatía, etc.
- Serán conscientes de la importancia de que el grupo de trabajo esté totalmente integrado, conociendo todos los elementos que encierran a la institución
- Reconocerán la importancia de crear un clima de trabajo saludable, cómodo en donde el grupo de trabajo funcione.
- Reconocerán cómo influye potenciar el autoconcepto y la autoestima dentro del grupo de trabajo.
- Serán capaces de identificar “emociones negativas” dentro del equipo de trabajo.
- Aprenderán a organizar y administrar a un equipo de trabajo
- Aprenderán técnicas relacionadas con el manejo del estrés.

- Contarán con técnicas cuenten con herramientas para identificar los roles de equipo y como asignarlo.
- Aprenderán a organizar a sus equipos de trabajo bajo la idea del logro o la dirección por objetivos.
- Potenciarán habilidades de toma de decisiones compartidas. (Unificar y coordinar al grupo)
- Serán capaces de darle importancia a la gestión del tiempo a la hora de trabajar.
- Reconocerán recursos que propicien la organización del tiempo conjunto.
- Aprenderán a gestionar el tiempo aplicación técnicas como Pomodoro, Seinfeld, esquema GTD, tablero Kanban, etc.
- Emplearán nuevas aplicaciones que garanticen la mejor organización del tiempo y las tareas del equipo: Evernote, Doit, Google Calendar...etc.
- Reconocerán la importancia de que se encuentren en continuo contacto, por diferentes vías (correos, llamadas, mensajes, etc)
- Reconocerán la importancia de categorizar y ordenar sus labores y/o acciones formativas.

#### **Formulación de indicadores: Módulo 4**

- Conocerán que es la figura de un líder.
- Conocerán el perfil de un líder. (Inteligencia emocional, pensamiento crítico, ser coach...)
- Aprenderán acciones y habilidades que caracteriza un buen liderazgo (De comunicación, de planificación, de gestión y administración, capacidad de motivación, de innovación, etc)
- Conocerán los estilos de liderazgo.
- Aprenderán que es el liderazgo educativo y sus tipologías.
- Conocerán los beneficios del liderazgo educativo.
- Descubrirán que todas las habilidades propuestas para ser un buen líder, les facilitará a manejar las resistencias de los profesionales.
- Aprenderán ante estas situaciones poner en práctica las competencias y habilidades de un líder.

- Descubrirán la importancia de la comunicación para abordar las resistencias en los profesionales.
- Aprenderán a identificar las posibles resistencias por parte de los miembros del centro.
- Descubrirán la importancia de la resolución de conflictos para abordar las resistencias en los profesionales.

#### **ASPECTO 2: El desarrollo de un clima de colaboración y participación**

- Se mostrarán activos y participativos en las actividades
- Trabajarán de manera cooperativa y colaborativa en las sesiones de grupo.
- Aprenderán a respetar las intervenciones de los compañeros.

#### **ASPECTO 3: La motivación y la predisposición**

- Tendrán predisposición por asistir a las sesiones de clase
- Se mostrarán motivados con la formación recibida
- Estarán dispuestos a realizar las actividades sin resistencias

#### **ASPECTO 4: La satisfacción**

- Expondrán si le ha parecido correcta esta formación
- Establecerán si el contenido les ha parecido adecuado y de calidad.
- Valorarán la acción del profesor (tutorización, motivación por su aprendizaje, comunicación, etc)
- Valorará la apariencia y accesibilidad de su aula MOODLE
- Establecerán puntos a mejorar
- Tendrán la oportunidad de establecer que es lo que más le ha gustado o puntos fuertes de esta intervención

# *ANEXO 18*

En este anexo se expone el instrumento de evaluación para el módulo 1. Detallando cómo se estructura o compone el mismo, en qué momento se llevará a cabo y finalmente, estableciendo el nivel del logro esperado.

Para la evaluación de este módulo, se establecerá una prueba objetiva de manera online, que va a consistir en un cuestionario final en donde el alumnado debe demostrar haber adquirido el conocimiento pertinente al mismo.

Este cuestionario constará de 8 preguntas (abiertas y cerradas), de diversos tipos, que son: Opción múltiple, verdadera o falsa, respuesta corta y emparejamiento. La estructura de este, se establecerá en cuatro preguntas por “página”, y el orden de las mismas se establece por medio del azar, evitando así, la reproducción entre compañeros/as.

El alumnado podrá realizar este cuestionario a través del campus virtual, una vez finalizado el contenido teórico-práctico, teniendo una semana para su realización, es decir, el cuestionario estará condicionado a un día de apertura y uno de finalización. Además, este cuestionario, una vez abierto constará de un tiempo límite (una hora) para su realización así como, de un único intento.

Así mismo, se evaluará con una puntuación máxima de 10. Estableciendo a cada pregunta un valor de 1,25 puntos de la calificación. Esta evaluación será automática, gracias a la plataforma MOODLE, sin embargo, todos los cuestionarios realizados serán revisados finalmente por el profesor, con el fin de revisar que está todo acorde con lo establecido previamente.

### **Establecimiento del nivel de logro esperado**

El alumnado evaluado, deberá superar el 50% de este cuestionario para considerar que ha obtenido un aprendizaje significativo del módulo 1, por tanto, se ha de contestar como mínimo 4 preguntas de manera correcta. Este porcentaje se establece como un mínimo de conocimientos que ha de superar el/la usuario/a para poder considerar que ha alcanzado el aprendizaje que se esperaba y por tanto, buscado.

Además, al menos el 70% del total de los beneficiarios de la formación han de pasar el cuestionario con un logro variables de entre 4 y 8 preguntas correctas; con el fin de considerar que se ha alcanzado entre la mayoría el aprendizaje necesario para continuar con la formación ofertada.

# Habilidades para la dirección eficaz de centros educativos

## Pregunta 1

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

▼ Marcar pregunta

✎ Editar pregunta

**Impulsar la colaboración, es una función del director/a que se recoge en la LOPEG y la LOE**

Seleccione una:

- Verdadero
- Falso

## Pregunta 2

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

▼ Marcar pregunta

✎ Editar pregunta

**Aprobar la programación general del curso escolar, es una función que se ha recogido en todas las leyes educativas españolas.**

Seleccione una:

- Verdadero
- Falso

## Pregunta 3

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

▼ Marcar pregunta

**Únicamente, los propulsores del cambio educativo en los centros de enseñanzas son los directores**

Seleccione una:

- Verdadero
- Falso

#### Pregunta 4

Sin responder  
aún

Puntúa como  
1,00

▼ Marcar  
pregunta

🔗 Editar pregunta

**Quién afirma:** "La Innovación educativa significa una batalla a la realidad tal cual es, a lo mecánico, rutinario y usual, a la fuerza de los hechos y al peso de la inercia. Supone, pues, una apuesta por lo colectivamente construido como deseable, por la imaginación creadora, por la transformación de lo existente. Reclama, en suma, la apertura de una rendija utópica en el seno de un sistema que, como el educativo, disfruta de un exceso de tradición, perpetuación y conservación del pasado. (...) innovación equivale, ha de equivaler, a un determinado clima en todo el sistema educativo que, desde la Administración a los profesores y alumnos, propicie la disposición a indagar, descubrir, reflexionar, criticar... cambiar."

Respuesta:

#### Pregunta 5

Sin responder  
aún

Puntúa como  
1,00

▼ Marcar  
pregunta

🔗 Editar  
pregunta

#### ¿A qué ley pertenece?

Esta ley se centró en mayor medida en la reordenación del sistema educativo y su currículo

Elegir... ▼

Esta ley supuso un antes y un después ya que produjo la apertura de las instituciones escolares a la participación

Elegir... ▼

Esta ley busca profesionalizar a los directores, a través de un sistema de certificación

Elegir... ▼

Esta ley establece que la opinión de todos los agentes que participan en el proceso educativo del centro, se tenga en cuenta para la elección del director

Elegir... ▼

Esta ley busca profesionalizar el cargo directivo

Elegir... ▼

#### Pregunta 6

Sin responder  
aún

Puntúa como  
1,00

▼ Marcar

#### Coordinar y dirigir un centro educativo, es una función directiva que ha sido recogida en todas las leyes educativas españolas

Seleccione una:

Verdadero

Falso

**Pregunta 7**

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

▼ Marcar pregunta

✎ Editar

**¿Por qué las funciones del director/a son complejas y complicadas?**

Seleccione una:

- a. Porque es el encargado de diversas acciones en el centro
- b. Porque es quién manda en el centro educativo
- c. Porque su figura en el centro está únicamente destinada a realizar los procesos burocráticos

**Pregunta 8**

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

▼ Marcar pregunta

✎ Editar pregunta

**Establece un ejemplo de metodología innovadora, que consideres sumamente importante:**

Respuesta:

Siguiente

# *ANEXO 19*

En este anexo se expone el instrumento de evaluación para el módulo 2. Detallando cómo se estructura o compone el mismo, en qué momento se llevará a cabo y finalmente, estableciendo el nivel del logro esperado.

Para la evaluación de este módulo, se establecerá una prueba objetiva de manera online, que va a consistir en una autoevaluación en donde el alumnado por medio de una reflexión y valoración de sí mismo, deberá junto con el conocimiento aprendido, establecer qué habilidades ha aprendido, cuál considera que debe de seguir mejorando...etc. Para la realización de esta actividad se le proporciona al alumnado una ficha de trabajo, sin embargo, no es obligatoria su utilización.

El alumnado podrá realizar esta autoevaluación a través del campus virtual, una vez finalizado el contenido teórico-práctico, teniendo una semana para su realización, es decir, la prueba estará condicionada a un día de apertura y uno de finalización. Eso sí, una vez abierta la autoevaluación deberá de realizarse, ya que únicamente se cuenta con un intento para ello. No cuenta con límite de tiempo.

Así mismo, se evaluará con una puntuación máxima de 10. Y será el docente el encargado de corregir estas actividades con criterios como la coherencia, una buena reflexión y toma de conciencia acerca de sus propios aprendizajes y de los factores que en ellos intervienen, el manejo de los términos explicados, el cumplimiento de los requisitos (mínimo 300 palabras)...etc.

Por otro lado, también se deberá de crear una dinámica grupal, cuyo factor fundamental o tema a tratar es la comunicación. Para esta actividad los usuarios contarán con una serie de pautas, es decir la actividad que deberán de diseñar estará dirigida al equipo docente y directivo, para un grupo de 10 a 15 personas, en edades comprendidas entre los 25 a los 65 años. En un espacio amplio (como puede ser el patio de la institución educativa) y ha de ser lúdica, divertida y que integre a todos los destinatarios.

En esta actividad, se evaluará principalmente, el cumplimiento de los requisitos descritos así como, la creatividad y originalidad. Además, de la utilización y defensa de los conocimientos aprendidos en el módulo.

### **Establecimiento del nivel de logro esperado**

El alumnado evaluado, deberá superar el 50% de esta prueba para considerar que ha obtenido un aprendizaje significativo del módulo 2. Para ello, los conocimientos básicos

que se requerirán se basan en la utilización de términos explicados (actividad 1) o la exposición y manejo de los conocimientos (actividad 2) así como, la realización de la prueba cumpliendo los requisitos mínimos (actividad 1 y 2)

Este porcentaje se establece como un mínimo de conocimientos que ha de superar el/la usuario/a para poder considerar que ha alcanzado el aprendizaje que se esperaba y por tanto, buscado.

Además, al menos el 60% del total de los beneficiarios de la formación han de realizar la autoevaluación con una visión crítica-reflexiva y fundamentada de su comunicación. Y un 80% del total, han de crear dinámicas atrayentes, viables y con gran carga de contenido teórico. Esto se establece con el fin de considerar que se ha alcanzado entre la mayoría el aprendizaje necesario para continuar con la formación ofertada.

<b>CARACTERÍSTICAS COMUNICATIVAS PROPIAS ANTES DE LA INTERVENCIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS COMUNICATIVAS APRENDIDAS TRAS LA INTERVENCIÓN</b>	<b>CARACTERÍSTICAS COMUNICATIVAS A MEJORAR/POTENCIAR</b>

# *ANEXO 20*

En este anexo se expone el instrumento de evaluación para el módulo 3. Detallando cómo se estructura o compone el mismo, en qué momento se llevará a cabo y finalmente, estableciendo el nivel del logro esperado.

Para la evaluación de este módulo, se establecerá una prueba objetiva de manera online, que va a consistir en la realización de una prueba escrita, con la realización de la matriz de Eisenhower. En donde el alumnado mostrará su capacidad de poner en práctica el conocimiento aprendido en este módulo.

El alumnado podrá realizar esta prueba a través del campus virtual, una vez finalizado el contenido teórico-práctico, teniendo una semana para su realización, es decir, la prueba estará condicionada a un día de apertura y uno de finalización. Eso sí, una vez abierta deberá de realizarse, ya que únicamente se cuenta con un único intento para ello. No cuenta con límite de tiempo.

Para la realización de esta actividad, el alumnado contará con un material explicativo, de lo qué es y en qué consiste esta matriz, así como, una ficha de obligada utilización, para la realización de la prueba.

Así mismo, se evaluará con una puntuación máxima de 10. Y será el docente el encargado de corregir esta actividades con criterios como la coherencia, una buena reflexión y toma de conciencia acerca de sus propios aprendizajes y de los factores que en ellos intervienen, el manejo de los términos explicados, el cumplimiento de los requisitos (mínimo 4 elementos)...etc.

Además también se establecerá una autoevaluación en este módulo. Esta consistirá en la realización de un ensayo, de mínimo 200 palabras. Por medio de esta prueba, el alumnado, deberá valorarse a sí mismo (en términos de conocimientos del módulo) antes de la intervención, comparándolo con lo aprendido en el mismo.

Al igual que la prueba de evaluación de la Matriz de Eisenhower, el alumnado podrá realizar esta autoevaluación a través del campus virtual, una vez finalizado el contenido teórico-práctico, teniendo cuatro días para su realización, es decir, la prueba estará condicionada a un día de apertura y uno de finalización. Eso sí, una vez abierta la autoevaluación deberá de realizarse, ya que únicamente se cuenta con un intento para ello. No cuenta con límite de tiempo.

Así mismo, se evaluará con una puntuación máxima de 10. Esta evaluación será automática, gracias a la plataforma MOODLE, sin embargo, será revisada finalmente por el profesor, con el fin de visualizar que está todo acorde con lo establecido previamente.

### **Establecimiento del nivel de logro esperado**

El alumnado evaluado, deberá superar el 50% de esta prueba para considerar que ha obtenido un aprendizaje significativo del módulo 3. Para ello, los conocimientos básicos que se requerirán se basan en la utilización de términos explicados o la exposición y manejo de los conocimientos (autoevaluación), así como, la realización de la prueba cumpliendo los requisitos mínimos.

Este porcentaje se establece como un mínimo de conocimientos que ha de superar el/la usuario/a para poder considerar que ha alcanzado el aprendizaje que se esperaba y por tanto, buscado.

Además, al menos el 70% del total de los beneficiarios de la formación han de realizar la prueba con una visión crítica-reflexiva y fundamentada de su labor organizativa. Y el 70% del total, han de realizar la autoevaluación demostrando el manejo e interpretación del conocimiento expuesto en este módulo. Esto se establece con el fin de considerar que se ha alcanzado entre la mayoría el aprendizaje necesario para continuar con la formación ofertada.

### *MATRIZ DE EISENHOWER*

	<b>URGENTE</b>	<b>NO URGENTE</b>
<b>IMPORTANTE</b>	<b>Cuadrante 1</b> • • • •	<b>Cuadrante 2</b>
<b>NO IMPORTANTE</b>	<b>Cuadrante 3</b>	<b>Cuadrante 4</b>

# *ANEXO 21*

En este anexo se expone el instrumento de evaluación para el módulo 4. Detallando cómo se estructura o compone el mismo, en qué momento se llevará a cabo y finalmente, estableciendo el nivel del logro esperado.

Para la evaluación de este módulo, se establecerá una prueba objetiva de manera online, que va a consistir en una autoevaluación en donde el alumnado por medio de cuestionario, deberá valorarse a sí mismo (en términos de conocimientos del módulo) antes de la intervención, comparándolo con lo aprendido en el mismo.

El cuestionario de la prueba de autoevaluación constará de que consta de 8 preguntas tanto abiertas como cerradas y de diferentes tipos: Opción múltiple, verdadera o falsa, respuesta corta y emparejamiento. La estructura de este, se establecerá en cuatro preguntas por "página", y el orden de las mismas se establece por medio del azar. El alumnado podrá realizar esta autoevaluación a través del campus virtual, una vez finalizado el contenido teórico-práctico, teniendo cuatro días para su realización, es decir, la prueba estará condicionada a un día de apertura y uno de finalización. Eso sí, una vez abierta la autoevaluación deberá de realizarse, ya que únicamente se cuenta con un intento para ello. No cuenta con límite de tiempo.

Así mismo, se evaluará con una puntuación máxima de 10. Estableciendo a cada pregunta un valor de 1,25 puntos de la calificación. Esta evaluación será automática, gracias a la plataforma MOODLE, sin embargo, todos los cuestionarios realizados serán revisados finalmente por el profesor, con el fin de revisar que está todo acorde con lo establecido previamente.

### **Establecimiento del nivel de logro esperado**

El alumnado evaluado, deberá superar el 50% de esta prueba para considerar que ha obtenido un aprendizaje significativo del módulo 4. Para ello, los conocimientos básicos que se requerirán se basan en la exposición y manejo de los conocimientos.

Este porcentaje se establece como un mínimo de conocimientos que ha de superar el/la usuario/a para poder considerar que ha alcanzado el aprendizaje que se esperaba y por tanto, buscado. Además, al menos el 70% del total, han de realizar la autoevaluación demostrando el manejo e interpretación del conocimiento expuesto en este módulo. Esto se establece con el fin de considerar que se ha alcanzado entre la mayoría el aprendizaje necesario para continuar con la formación ofertada.

# Habilidades para la dirección eficaz de centros educativos

## Pregunta 1

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

▼ Marcar pregunta

🔗 Editar pregunta

¿Cómo consideras que eres como líder?

Rich text editor toolbar: Párrafo **B** *I*

Ruta: p

## Pregunta 2

Sin responder aún

Puntúa como 1,00

▼ Marcar pregunta

🔗 Editar pregunta

Escribe una breve reflexión acerca de la importancia que crees que tiene el director en un centro educativo.

Rich text editor toolbar: Párrafo **B** *I*

Ruta: p

**Pregunta 3**

Sin responder  
aún

Puntúa como  
1,00

▼ Marcar  
pregunta

🔗 Editar pregunta

¿Qué tipo de liderazgo considera que se relaciona más contigo?

Seleccione una:

- a. Liderazgo laissez-faire
- b. Liderazgo democrático
- c. Liderazgo carismático
- d. Liderazgo autocrático
- e. Liderazgo paternalista

**Pregunta 4**

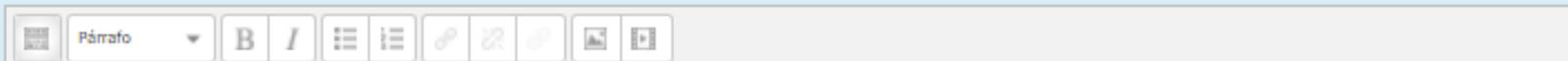
Sin responder  
aún

Puntúa como  
1,00

▼ Marcar  
pregunta

🔗 Editar pregunta

Escribe una breve explicación de lo que ha supuesto para ti esta formación.



Ruta: p

**Pregunta 5**

Sin responder  
aún

Puntuá como  
1,00

🚩 Marcar  
pregunta

✎ Editar pregunta

¿Piensa que se ha faltado alguna competencia en está formación?, en caso afirmativo indique ¿cuál y por qué?



Ruta: p

**Pregunta 6**

Sin responder  
aún

Puntuá como  
1,00

🚩 Marcar  
pregunta

✎ Editar pregunta

¿Consideras que ha habido un antes y un después en ti como director, después de esta formación? ¿Por qué, o en qué sentido?



Ruta: p

# *ANEXO 22*

En este anexo se expone el instrumento de evaluación para los aspectos de evaluación de: El desarrollo de un clima de colaboración y participación. Y la motivación y la predisposición.

		Número			Número
Módulo			Actividad		
Total de alumnos					
CAMPOS DE OBSERVACIÓN		OBSERVACIONES			
		Valoración: SIEMPRE / AVECES / NUNCA			
		Fecha: _____/_____/_____			
VALORACIÓN		SIEMPRE	AVECES	NUNCA	
Organización y control	El alumnado es puntual.				
	Asiste a la sesión al menos un 85% de los alumnos matriculados				
	El alumnado, en su mayoría (95%) trae realizadas las actividades correspondientes a la sesión.				
	El alumnado deja constancia del manejo del contenido del módulo que corresponde en la actividad.				
	El alumnado se muestra interesado en las actividades.				
	Al menos un 90% de los alumnos participan de forma constante en las actividades de la sesión pertinente.				
	Se establecen resistencias por parte de los alumnos para la realización de las actividades.				
	Se presta atención y se respeta el turno de palabra.				
	Se crean debates durante la clase.				
Clima de clase	El lenguaje verbal utilizado, es el adecuado.				
	El lenguaje corporal utilizado es el adecuado.				
	Existe tensión entre los participantes.				
	Existe un clima colaborativo de trabajo.				
	En el trabajo en equipo, al menos un 95% de los integrantes participan, opinan, y trabajan de manera cooperativa.				
	Si existieran controversias, ¿se es receptivo a la crítica?				

# *ANEXO 23*

En este anexo se expone la encuesta de satisfacción que el alumnado deberá de realizar al finalizar su formación, con el fin de conocer su opinión en diversos elementos de la misma. Así mismo, esta se establece como el instrumento de evaluación del aspecto de satisfacción.

Los contenidos desarrollados le han parecido interesantes.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

Los procedimientos de evaluación se ajustan a los contenidos explicados.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

El profesorado ha fomentado la participación en el curso.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

El profesorado ha respondido con exactitud y precisión a las preguntas que se le han hecho

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

---

El profesorado ha mostrado una actitud flexible e introduce cambios razonables en el plan del curso.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

El profesorado muestra interés en que el alumnado aprenda.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

Volvería a realizar otro curso con este equipo docente.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

Se ha propiciado durante el curso un ambiente de compañerismo y respeto entre los/las alumnos/as.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

Ha existido un clima distendido y de diálogo entre el profesorado y los/las alumnos/as.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

La evaluación del curso me ha parecido acertada.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

La profundidad con la que se ha tratado los contenidos ha sido la adecuada.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

La duración del curso ha sido la adecuada.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

Las actividades propuestas me han parecido acertadas y útiles para mi aprendizaje.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

El "Material Complementario" propuesto para cada módulo me ha parecido interesante y de calidad.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

La plataforma online del curso me ha resultado fácil de manejar.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

La apariencia de la plataforma online del curso me parece atractiva.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

La claridad y organización de las explicaciones online me han parecido acertadas.

- Muy de acuerdo
- Bastante de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Poco de acuerdo
- Nada de acuerdo

¿Cuáles han sido los aspectos que más le han gustado del curso?

¿Cuáles han sido los aspectos que menos le han gustado del curso?

Continuar

# *ANEXO 24*

En este anexo se expone en imágenes, el aula del curso creada en la plataforma MOODLE, del Grupo Shinè. Con el fin de visualizar la apariencia con la que está va a contar, así como la estructura que va a tener esta formación.

### NAVEGACIÓN

- 🏠 [Página Principal](#)
- 👤 [Área personal](#)
- 📄 [Páginas del sitio](#)
- 👤 [Mi perfil](#)
- 📂 [Curso actual](#)
  - 📂 **Dirección eficaz**
    - 👤 [Participantes](#)
    - 📁 [General](#)
    - 📁 [Módulo I. El rol del directivo](#)
    - 📁 [Módulo 2. La comunicación eficaz](#)
    - 📁 [Módulo 3. Gestión y administración de grupos de tr...](#)
    - 📁 [Módulo 4. Ser líder](#)
- 📂 [Mis cursos](#)

### ADMINISTRACIÓN

- 📂 [Administración del curso](#)
  - 🔧 [Activar edición](#)
  - ⚙️ [Editar ajustes](#)
  - 👤 [Usuarios](#)
  - 🔍 [Filtros](#)



🗳️ Encuesta de satisfacción con el curso

### Espacio de Comunicación

- 📄 [Tutoría a la profesora "María Macarena Martín Martín"](#)
- 💬 [Novedades](#)
- 💬 [Foro general del curso](#)

🔍 [BUSCAR](#)

📣 [ÚLTIMAS](#)  
Añadir un r  
(Sin noved

📅 [EVENTOS](#)  
📄 [Actividad](#) domingo  
📄 [Actividad](#) domingo  
📄 [Actividad](#) domingo  
📄 [Actividad](#) domingo  
[Ir al calendario](#)  
[Nuevo evento](#)

## Módulo I. El rol del directivo



**"La innovación es un desafío y no un drama, una oportunidad y no una amenaza"**

**(Amparo Moraleda)**

En este primer módulo trataremos los aspectos introductorios que conforman la figura del director de centro, así como, de la importancia de la innovación dentro del plano de educativo.

### Contenidos

 Material Módulo 1

### Actividades

 Foro Actividades Módulo 1

 Actividad 1

 Actividad 2

 Actividad 3

 Actividad 4

 Actividad 5

### Evaluación

 Cuestionario de Evaluación módulo 1

### Material complementario

 Ley orgánica para la mejora de la calidad educativa

 Innovación docente y uso de las TIC

 Incorporación de entornos tecnológicos de aprendizaje a la cultura escolar.

 Innovación Educativa, ¿Para qué?

 La innovación educativa

## Módulo 2. La comunicación eficaz



**"La buena comunicación nace de una escucha activa"**

**(Anónimo)**

### Contenidos

 Material Módulo 2

### Actividades

 Foro Actividades Módulo 2

 Actividad 1

 Actividad 2

 Actividad 3

 Actividad 4

 Actividad 5

 Actividad 6

### Evaluación

 Autoevaluación Módulo 2

### Material complementario

Ribero, L (2001) *La comunicación eficaz* Urano Barcelona

 Errores de comunicación

 5 Errores del lenguaje Corporal

 Comunicación no verbal: Lo que expresamos sin darnos cuenta

 10 ejercicios y metáforas para construir Relaciones Positivas: Eficacia Interpersonal

## Módulo 3. Gestión y administración de grupos de trabajos



**"No puede resolverse un problema pensando de la misma forma que cuando fue creado"**

**(Albert Einstein)**

### Contenidos

 Material Módulo 3

### Actividades

 Foro Actividades Módulo 3

 Actividad 1

 Actividad 2

 Actividad 3

 Actividad 4

 Actividad 5

 Actividad 6

 Actividad 7

 Actividad 8

 Actividad 9

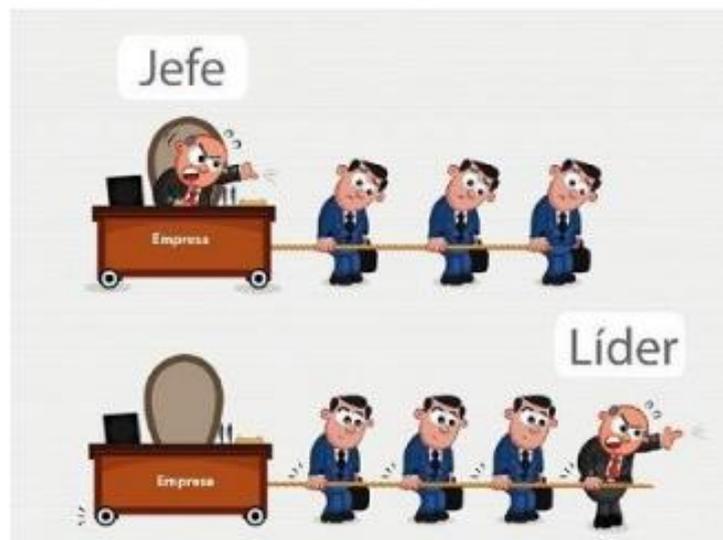
### Evaluación

 Evaluación Módulo 3

## Material complementario

-  Resolución de conflictos, Manual de Negociación FUDEPA (véan módulo 2)
-  La negociación como solución a situaciones conflictivas
-  Trabajo en equipo - Cohesión de grupo
-  Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional.
-  Desencadenantes del estrés laboral
-  Matriz de Eisenhower

## Módulo 4. Ser líder



**"Un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y su meta cumplida, ellos dirán: Lo hicimos nosotros"**

(Lao Tzu)

 Foro Módulo 4

## Contenidos

 Material Módulo 4

## Actividades

-  Actividad 1
-  Actividad 2
-  Actividad 3
-  Actividad 4

 Actividad 5

 Actividad 6

 Actividad 7

## Evaluación

 Autoevaluación Módulo 4

## Material complementario

 La docencia virtual: entre las viejas resistencias y los nuevos espejismos

 Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela

 Diversidad e inclusión educativa

 Ser líder

# *ANEXO 25*

En este anexo se establece el resto de las referencias bibliográficas empleadas para la realización del cuerpo de este documento.

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Libro Blanco: Título de grado en pedagogía y educación social vol. 1 Madrid. Recuperado de: [http://www.aneca.es/var/media/150392/libroblanco\\_pedagogia1\\_0305.pdf](http://www.aneca.es/var/media/150392/libroblanco_pedagogia1_0305.pdf)

A. Marcuello. Habilidades de comunicación: Técnicas para la Comunicación Eficaz. Recuperado de: [http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml)

E. Molina (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa. *Revista de Educación*, núm. 337 (2005), pp. 235-250. Recuperado de: [http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1279042516328\\_433996408\\_20112/comunidades%20de%20aprendizaje.pdf](http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1279042516328_433996408_20112/comunidades%20de%20aprendizaje.pdf)

J. Collado (2012). El director escolar: competencias, funciones y características. Propuesta de mejora del centro. Valencia. Universidad CEU Cardenal y Herrera. Recuperado de: [http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/5319/1/TFM\\_Collado\\_Navarro,%20Isaac\\_Jos%C3%A9.pdf](http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/5319/1/TFM_Collado_Navarro,%20Isaac_Jos%C3%A9.pdf)

S. Anderson (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, Vol. 9, No. 2 (2010) pp.: 34-52. Recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200003&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200003&script=sci_arttext&lng=pt)

S. Antúnez (2015). Innovar en la gestión de centros educativos para consolidar un nuevo modelo pedagógico. Recuperado de: <http://www.il3.ub.edu/blog/innovar-en-la-gestion-de-centros-educativos-para-consolidar-un-nuevo-modelo-pedagogico/>

T. González (2008) Diversidad e Inclusión Educativa: Algunas Reflexiones sobre el Liderazgo en el Centro Escolar. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(2), pp. 82-99. Recuperado de: <http://www.rinace.net/arts/vol6num2/art7.pdf>.

Universitat de Barcelona, (OBS Business School) Recuperado de: <http://www.obs.edu.com/es/blog-project-management/administracion-de-proyectos/las-7-habilidades-que-todo-project-manager-debe-presentar>