

Guía docente de la asignatura

**Fecha última actualización: 18/06/2021****Fecha de aprobación: 18/06/2021****Dirección, Organización y Gestión  
de Centros Educativos**

<b>Grado</b>	Grado en Pedagogía	<b>Rama</b>	Ciencias Sociales y Jurídicas				
<b>Módulo</b>	Contextos de Desarrollo Profesional	<b>Materia</b>	Dirección, Organización y Gestión de Centros Educativos				
<b>Curso</b>	2º	<b>Semestre</b>	2º	<b>Créditos</b>	6	<b>Tipo</b>	Obligatoria

**PRERREQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES**

Tener cursadas las asignaturas Didáctica General (disciplina con la que mantiene una relación de complementariedad)

Tener conocimientos adecuados sobre:

- Psicología
- Sociología

**BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS (Según memoria de verificación del Grado)**

La asignatura en el grado de Pedagogía no tiene como función principal enseñar a dirigir centros escolares, que como pedagogo/a no puede ejercer; sino –además de conocer el funcionamiento de la organización de los centros– capacitar para actuar, en conjunción con la dirección, en la mejora educativa del centro. Por eso, importa sobremanera el liderazgo educativo y la dirección pedagógica, en un centro que tiende a configurarse en una comunidad profesional de aprendizaje, con un liderazgo distribuido. En esta línea se mueven los contenidos que se tratan en la materia, junto a las nuevas orientaciones en la literatura anglosajona en la organización de los centros (autonomía, liderazgo, dirección para el aprendizaje). Por lo demás, debido a que la principal salida profesional es ser orientadores/as en Secundaria, se tratará en los casos prácticos de ejemplificar la organización en los IES.

**COMPETENCIAS ASOCIADAS A MATERIA/ASIGNATURA****COMPETENCIAS GENERALES**

- CG01 - Integrar los conocimientos y experiencias adquiridos sobre la educación y la formación, con los recursos personales, académicos y sociales, para su aplicación en diferentes contextos profesionales, sociales, políticos, culturales, temporales y



geográficos.

- CG02 - Appreciar el valor del conocimiento de las cuestiones fundamentales relacionadas con las metas y los valores de la educación y la formación, en relación con su vinculación al desarrollo social.
- CG03 - Preparar, exponer y defender propuestas educativas y formativas con argumentos razonados, sustentadas en el rigor científico, la independencia intelectual y el compromiso ético.
- CG04 - Transferir el desarrollo y la madurez personal, así como las habilidades instrumentales adquiridas, a diferentes contextos de la práctica educativa y profesional, incluyendo el propio aprendizaje a lo largo de la vida.

### COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- CE02 - Conocer y analizar las organizaciones, instituciones y sistemas de educación y formación como productos culturales e históricos y su influencia en la política y legislación educativa nacional e internacional.
- CE04 - Organizar, gestionar y evaluar centros, instituciones, servicios y sistemas educativos y formativos.

### COMPETENCIAS TRANSVERSALES

- CT01 - Sentido crítico y autónomo en el aprendizaje, que supone que el alumnado tenga la capacidad de orientar su estudio, comprender un fenómeno y su complejidad, y enfocarlo a lo largo de toda la vida, planteándolo con plena autonomía, autocrítica y responsabilidad.
- CT03 - Comunicar oral y por escrito poniendo en práctica capacidades de expresión, de comprensión de ideas en diversas lenguas.
- CT06 - Organizar, planificar y solucionar problemas a partir de la toma de decisiones, buscando que el alumnado desarrolle la capacidad de identificar y analizar problemáticas específicas relacionadas con contextos educativos y formativos.
- CT08 - Gestionar la información y utilizar éticamente las tecnologías de la información y la comunicación en contextos sociales y profesionales, donde el alumnado ponga en juego criterios de búsqueda, selección, orden, investigación, relación y evaluación de las diversas informaciones relativas a tales contextos, haciendo un uso ético y conveniente de las herramientas tecnológicas de información y comunicación a su alcance.

### RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Objetivos)

- Argumentar, debidamente apoyado en la literatura analizada, la constitución del centro escolar como objeto de estudio y unidad base de mejora.
- Comprender enfoques, estrategias y modos de regulación de los centros educativos.
- Analizar la estructura organizativa del centro en cuanto a órganos de gobierno y coordinación.
- Saber determinar los indicadores de la cultura escolar, así como los tipos de cultura dominantes.
- Capacidad para realizar un análisis crítico de la regulación burocrática de los centros en su escasa contribución a la mejora de resultados.
- Argumentar el cambio postburocrático en la nueva gobernanza de la educación: autonomía de los centros y responsabilidad por los resultados.
- Analizar las dificultades existentes para que un centro escolar construyas su propio espacio de autonomía organizativa, pedagógica y curricular.



- Análisis crítico de la tradición en la dirección escolar en España que impide un liderazgo educativo.
- Conocer los procesos y dimensiones para constituir un centro en un Organización que Aprende. Su reformulación actual en Comunidades Profesionales de Aprendizaje efectivas.
- Reflexionar sobre los posibles factores o indicadores de éxito para la eficacia escolar, criticando modelos de gestión de la calidad.
- Argumentar qué acciones del liderazgo pedagógico tienen efectos en los aprendizajes de los alumnos.
- Argumentar por qué en una sociedad del conocimiento el liderazgo debe ir más allá del centro escolar.
- Conocer los mecanismos de evaluación de los centros y sus posibilidades de mejora mediante procesos de evaluación externa y autoevaluación.
- Describir y analizar los principales documentos institucionales del centro que regulan todas las actividades educativas y recogen la normativa y funcionamiento de todos los recursos que lo componen.

## PROGRAMA DE CONTENIDOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS

### TEÓRICO

- UNIDAD 1. ORGANIZACIÓN ESCOLAR COMO OBJETO DE ESTUDIO

1. La constitución (epistemológica y socio-política) de un objeto de estudio: el centro como organización
2. Comprender los centros escolares como organizaciones
3. Estrategias en el diseño organizativo de los centros
4. Regulación, Gobernanza y mejora escolar.

- UNIDAD 2. EL CENTRO ESCOLAR COMO ORGANIZACIÓN: LOS I.E.S.

1. El contexto de la Educación Secundaria. Complejidad organizativa y curricular de los Institutos.
2. Órganos de gobierno y coordinación docente. El equipo directivo.
3. Órganos de coordinación docente: los departamentos. Cultura docente y organización Escolar
4. Organización de la enseñanza: agrupamiento de alumnos, horarios y recursos
5. Relaciones del Instituto con el entorno.

- UNIDAD 3. AUTONOMÍA DE LOS CENTROS AL SERVICIO DE LA MEJORA

1. Autonomía para dinamizar el sistema educativo



2. Ámbitos de autonomía: a) Autonomía y competencia en el currículum; b) Mayor capacidad en la gestión del personal; c) Equipos directivos que lideren la dinámica del centro

3. Autonomía escolar al servicio del éxito educativo para todo el alumnado

4. Posibilidades de construcción de la autonomía escolar: tensiones y caminos.

- UNIDAD 4: LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN ESPAÑA: DE LA GESTIÓN AL LIDERAZGO

1. Autonomía, dirección y liderazgo

2. Dirección escolar y liderazgo educativo en España

3. Autonomía y liderazgo pedagógico en las nuevas regulaciones

4. El caso de Cataluña: Una dirección con autonomía al servicio del éxito educativo

5. Hacia una dirección con capacidad de liderazgo educativo

- UNIDAD 5. LIDERAZGO DISTRIBUIDO Y LOS CENTROS COMO COMUNIDADES PROFESIONALES DE APRENDIZAJE

1. Una organización para el aprendizaje. ¿Cómo y cuándo una organización aprende?

2. Nuevos roles del liderazgo: un liderazgo distribuido o compartido

3. Los centros como Comunidades Profesionales de Aprendizaje

4. Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende.

- UNIDAD 6. EVALUACIÓN DE LOS CENTROS Y DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

1. La evaluación de centros: evaluación externa vs. autoevaluación.

2. De la Evaluación Diagnóstica de competencias básicas a la evaluación por estándares y las reválidas.

3. Cómo puede la evaluación institucional contribuir para mejorar la escuela?

4. Evaluación de la función y la práctica docente del profesorado.

## PRÁCTICO

### Seminarios/Talleres

Vinculados a los temas teóricos, se plantearán ejercicios de aplicación práctica, con tareas (cuestiones) que se harán de forma grupal y/o individual en los Seminarios, en las que se



profundiza en aspectos concretos de la materia posibilitando a los estudiantes avanzar en la adquisición de determinados conocimientos y procedimientos de la materia. Posteriormente, como reflexión personal, se entregarán individualmente. Debido a que la principal salida profesional es ser orientadores/as en Secundaria, se tratará en los casos prácticos de ejemplificar la organización en los IES (Institutos de Educación Secundaria). Consistirán en Seminarios y talleres prácticos sobre estudios de caso y cuestiones de actualidad que posibiliten aplicar los conocimientos teóricos al liderazgo pedagógico, dirección y la gestión de los centros. En particular girarán en torno a:

[1] Análisis de los Reglamentos Orgánicos de Institutos y Colegios de Primaria [Decreto 327/2010, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria (BOJA, 16/07/2010). DECRETO 328/2010, de 13 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las escuelas infantiles de segundo grado, de los colegios de Educación Primaria].

[2] Análisis de los Planes de Centro en Institutos de Secundaria, en particular sobre el Reglamento de Organización y Funcionamiento.

[3] Seminarios y talleres prácticos sobre estudios de caso en el liderazgo pedagógico y la gestión de los centros.

Con estas tareas se pretende mostrar al alumnado la aplicación de los conocimientos adquiridos. De ellas se entregará un trabajo individual. El conjunto formarán las prácticas de la materia.

## BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL

- González, M.T. (2003). Organización y gestión de centros escolares. Madrid: Pearson.
- Carrasco Macías, M. J. et al. (2013). Conocer y comprender las organizaciones educativas. Madrid: Pirámide.
- Bolívar, A. (2010). Contexto de la Educación Secundaria. Estructura y organización actual. En F. Imbernón (coord.): Procesos y contextos educativos: enseñar en las instituciones de educación secundaria. Barcelona: Graó, pp. 35-59.
- Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Archidona: Aljibe.
- Bolívar, A. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. Madrid: La Muralla.

### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- AINSCOW, M. y WEST, M. (eds.) (2008). Mejorar las escuelas urbanas. Liderazgo y colaboración. Madrid: Narcea.
- ÁLVAREZ, M. (2010). Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar. Madrid: Wolters Kluwer.
- BOLÍVAR, A. (1999). Cómo mejorar los centros educativos. Madrid: Ed. Síntesis.
- BOLÍVAR, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33.
- BOLÍVAR, A. (2016) ¿Cómo puede la evaluación institucional contribuir para mejorar la escuela? Estudos em Avaliação Educacional, 47 (n. 65), 284-313.



- CAMPO, A. (2010). Herramientas para directivos escolares. Madrid: Wolters Kluwer.
- DE VICENTE, P. (2001) (Coord). Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas. Bilbao. ICE Universidad de Deusto.
- EURYDICE (2007). La autonomía escolar en Europa. Políticas y medidas. Madrid: MEC, Centro de Investigación y Documentación Educativa.
- FERNÁNDEZ ENGUITA, M. y TERRÉN, E. (Coords.) (2009). Repensando la organización escolar: crisis de legitimidad y nuevos desarrollos. Madrid: Akal.
- GATHER THURLER, M. (2004). Innovar en el seno de la institución escolar. Barcelona: Graó.
- GONZÁLEZ, M.T. (Coord.), ESCUDERO, J.M., NIETO, J.M. y PORTELA, A. (2011). Innovaciones en el gobierno y gestión de los centros escolares. Madrid: Ed. Síntesis.
- LEITHWOOD, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- LÓPEZ YÁÑEZ, J. y otros (2003): Dirección de centros educativos: un enfoque basado en el análisis del sistema organizativo. Madrid: Síntesis.
- MORENO OLMEDILLA, J.M (Coord) (2004). Organización y Gestión de centros educativos. Madrid: UNED.
- MURILLO, F. J. (2005). La Investigación sobre Eficacia Escolar. Barcelona: Octaedro.
- MONTERO, A. (2007). Dirección de centros y proyecto de dirección. Madrid: Wolters Kluwer Educación.
- OCDE (Pont, B. et al.) (2008). Mejorar el liderazgo escolar: Política y prácticas. Accesible on line: <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- OCDE (Stoll, L. y Temperley, J.) (2009). Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo. Paris-México, OCDE. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdfv>
- VILLA, A. (ed.) (2013). Liderazgo pedagógico en los centros educativos: Competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores. Deusto: Universidad de Deusto y Ed. Mensajero.

## ENLACES RECOMENDADOS

- Javier Murillo (Universidad Autónoma de Madrid). Liderazgo educativo - Dirección escolar. <https://www.fjaviermurillo.es/recursos/>
- The Wallace Foundation (Educational Leadership) <http://www.wallacefoundation.org>
- FEDADI (Federación de Asociaciones de Directivos de Centros Educativos Públicos) [www.fedadi.org](http://www.fedadi.org). A su vez, agrupa a las Asociaciones de Directores (principalmente de Institutos) de cada CC. AA. Por ejemplo, en Andalucía, existen:
- ADIAN (Asociación de Directores y Directoras de Institutos de Andalucía) <http://adian.es/>
- ASADIPRE (Asociación profesional de Directores/as de Ed. Infantil, Primaria y Residencias Escolares de Andalucía) <https://asadipre.org/>
- FEAE (Forum Europeo de Administradores de la Educación). Además del Forum estatal, con menor o mayor desarrollo, cada una de las autonomías cuenta con sus respectivos Forum. Por ejemplo, Madrid o País Vasco. A, su vez, edita la revista "Organización y Gestión Educativa" (ahora "Dyle: Dirección y liderazgo educativo". Ver: <http://feae.eu/>
- Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación (RILME) <http://www.rilme.org/>
- Páginas web de la Consejería de Educación de la Junta (en particular el portal "Averroes") y del Ministerio de Educación
- Centro sobre Liderazgo Educativo: <https://liderazgoeducativo.udp.cl/>
- Mediateca sobre Liderazgo Educativo: <https://liderazgoeducativo.udp.cl/mediateca-liderazgo/>



## METODOLOGÍA DOCENTE

- MD01 Aprendizaje cooperativo
- MD03 Estudio de casos
- MD04 Aprendizaje basado en problemas
- MD05 Metodología expositiva

## EVALUACIÓN (instrumentos de evaluación, criterios de evaluación y porcentaje sobre la calificación final)

### EVALUACIÓN ORDINARIA

Con objeto de evaluar la adquisición de los contenidos y competencias a desarrollar en la materia, un sistema de evaluación diversificado, seleccionando las técnicas de evaluación más adecuadas para la asignatura en cada momento, que permita poner de manifiesto los diferentes conocimientos y capacidades adquiridos por el alumnado al cursar la asignatura. De entre las siguientes técnicas se utilizarán alguna o algunas:

- Prueba escrita: exámenes de ensayo, pruebas objetivas, resolución de problemas, casos o supuestos, pruebas de respuesta breve, informes y diarios de clase.
- Prueba oral: exposiciones de trabajos orales en clase, individuales o en grupo, sobre contenidos de la asignatura (seminario) y sobre ejecución de tareas prácticas correspondientes a competencias concretas.
- Observación: escalas de observación, en donde se registran conductas que realiza el alumno en la ejecución de tareas o actividades que se correspondan con las competencias.
- Técnicas basadas en la asistencia y participación activa del alumno en clase, seminarios y tutorías: trabajos en grupos reducidos sobre supuestos prácticos propuestos.

El sistema de calificaciones se expresará mediante calificación numérica de acuerdo con lo establecido en el art. 5 del R. D 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en el territorio nacional.

La calificación global corresponderá a la puntuación ponderada de los diferentes aspectos y actividades que integran el sistema de evaluación. Siendo, para la evaluación continua, del 50% del total para la parte teórica y del 50% para la parte práctica. Ambas partes deberán ser aprobadas por separado, con una calificación mínima de 2,5 sobre 5 (Teoría) y 2,5 sobre 5 (Prácticas), para poder superar la materia.

La asistencia a los seminarios es obligatoria.

### EVALUACIÓN EXTRAORDINARIA

Además de la continuación de la evaluación continua mediante entregas asincrónicas exclusivamente no presenciales, similar a la ordinaria. Por tanto, los principales recursos a utilizar para una evaluación mediante prueba escrita y/u oral sincrónica serán:

- **Herramienta: ídem del apartado anterior “Convocatoria Ordinaria”.**



Descripción: ídem del apartado anterior “Convocatoria Ordinaria”. En caso de posibilidad, se tendrá en cuenta el progreso en la Evaluación Continua llevada a cabo para tal menester.

**Criterios de evaluación:** ídem del apartado anterior “Convocatoria Ordinaria”.

### Porcentaje sobre calificación final

La calificación será del 100% de la prueba teórico-práctica y/o en su caso, la calificación obtenida en la Evaluación Continua.

### EVALUACIÓN ÚNICA FINAL

Para el alumnado que no pueda asistir a clase y cumplir con la evaluación continua (80% de presencialidad), la Universidad ha establecido en la Normativa de Evaluación y Calificación de los estudiantes de la Universidad de Granada y sus respectivas modificaciones (art. 8) la posibilidad de solicitar la evaluación única final. Para ello tendrá que solicitar (por el procedimiento que la Universidad de Granada tenga establecido) dicha evaluación en las dos primeras semanas de clase de la asignatura a la Dirección del Departamento alegando y acreditando las razones que le asisten para no poder seguir el sistema de evaluación continua. En este caso, la prueba de evaluación y entrega de trabajos se realizará en un único momento, correspondiente con la fecha establecida en la convocatoria ordinaria y oficial. Dicha evaluación se realizará atendiendo a lo siguiente:

### Instrumentos y porcentajes

1. Prueba escrita teórico-práctica (preguntas cortas) sobre la materia explicada en clase y las lecturas propuestas (60% de peso sobre la nota final). 2. Trabajos prácticos (40% sobre la nota final). Para superar satisfactoriamente la asignatura se deben aprobar los dos apartados anteriores referidos a la evaluación. En la nota final se tendrá en cuenta la corrección en la expresión escrita demostrada en el examen (se penalizará cualquier tipo de incorrección gramatical u ortográfica).

Se facilitará orientación y tutoría anterior a dicho alumnado.

### INFORMACIÓN ADICIONAL

Con independencia de las anteriores se contempla la posibilidad de la EVALUACIÓN POR INCIDENCIAS. En ella se tendrá en cuenta la normativa de evaluación aprobada el 6 de noviembre de 2016 por Consejo de Gobierno de la Universidad de Granada. De esta forma, el alumnado que no pueda concurrir a pruebas de evaluación que tenga asignada una fecha de realización por el Centro, podrá solicitar al Director del Departamento la evaluación por incidencias en los supuestos indicados en la citada normativa. Del mismo modo, la EVALUACIÓN POR TRIBUNAL Y LA EVALUACIÓN DEL ALUMNADO CON DISCAPACIDAD U OTRAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE APOYO EDUCATIVO se regirán por lo establecido en la citada normativa (BOUGR núm. 112, de 9 noviembre de 2016).

En todo momento la modalidad de evaluación y de desarrollo de las clases será preferentemente presencial.

Se recuerda que puede haber modificaciones en el calendario de exámenes. Por favor, revisen las respectivas páginas web de las Facultades (antes de entrar en el período de exámenes) para ver las posibles modificaciones.







### SOBRE ENTREGA DE TRABAJOS:

Con respecto a los trabajos y materiales entregados por parte de los estudiantes tendrán que ir firmados con una declaración explícita en la que se asume la originalidad del trabajo, entendida en el sentido de que no ha utilizado fuentes sin citarlas debidamente.

