

Índice

Presentación	XVII
---------------------------	------

Capítulo 1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LOS CENTROS DOCENTES: EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y CARACTERÍSTICAS SINGULARES	1
---	----------

Introducción.....	3
Los equipos directivos en la historia reciente.....	3
Situación anterior a la promulgación de la Ley General de Educación Ley 14/1970 de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la reforma educativa.....	3
La designación de los directores.....	3
Repercusiones en el modelo de selección de directores de la Constitución Española de 1978.....	4
Ley Orgánica 5/1980, de 19 de junio, por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares (LOECE), un primer intento por la normalización constitucional.....	4
Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE).....	5
La elección del director (de director designado a director electo)	5
La elección del resto del equipo directivo.....	6
La composición de los Consejos Escolares.....	6
Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre de 1990, de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE).....	7
La figura del Administrador	7
Los Jefes de Estudios Adjuntos.....	8
Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCE)	8
La acreditación para el ejercicio de la dirección y la consolidación del complemento salarial.....	8
Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación (LOCE)	9
La selección del director (de director electo a director seleccionado)...	10
La composición de la comisión de selección.....	10

La renovación en el cargo de director.....	10
Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE)	11
El cambio en la composición de la comisión	11
Ley Orgánica 8/2013 de 9 de diciembre (LOMCE).....	12
Nuevo cambio en la composición de la comisión.....	12
Breve mención a los centros privados concertados.....	13
Conclusiones.....	15
Bibliografía/Normativa	15

Capítulo 2. EL LIDERAZGO EN EL CONTEXTO EDUCATIVO 17

Introducción.....	19
Perspectivas en el estudio del liderazgo.....	20
Enfoques centrados en el líder.....	22
El enfoque del rasgo	22
El enfoque de los estilos de liderazgo.....	23
Enfoques centrados en la interacción entre el liderazgo y las variables situacionales: los modelos de la contingencia.....	25
El modelo de la contingencia en la efectividad del liderazgo.....	25
Teoría de la Expectativa de Meta	26
El liderazgo como proceso de influencia: la teoría del crédito idiosincrático	27
El liderazgo como proceso grupal	28
Otros desarrollos en el estudio del liderazgo	29
El liderazgo transformacional y carismático	29
El liderazgo transformacional (B.M. Bass, 1985).....	29
Los aspectos éticos del liderazgo	32
El liderazgo escolar	33
El liderazgo instructivo	34
El liderazgo transformacional aplicado al ámbito educativo	35
Un modelo integrador de liderazgo educativo.....	38
Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido	38
Liderazgo escolar y género	40
La presencia de mujeres en puestos de liderazgo escolar	41
Causas de la discriminación.....	42
Consideraciones finales.....	43
Glosario.....	44
Referencias bibliográficas	46

Capítulo 3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO **55**

Introducción.....	56
Las emociones.....	57
Concepto de emoción	59
Expresión de las emociones	61
Función de las emociones.....	62
Las emociones en el trabajo	67
Trabajo emocional	67
Desgaste emocional (<i>burnout</i>).....	67
<i>Work engagement</i>	69
Adicción al trabajo.....	70
Inteligencia emocional.....	71
El estudio de la inteligencia: del concepto unitario a las inteligencias múltiples	71
La inteligencia emocional aplicada al entorno laboral	78
Competencias emocionales y resultados organizacionales.....	81
Conclusiones.....	83
Bibliografía	84

Capítulo 4. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS SINGULARES QUE INCIDEN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS DOCENTES **89**

Introducción.....	91
La gestión presupuestaria en los centros docentes	91
Elaboración y aprobación del presupuesto	92
El presupuesto de ingresos	92
El presupuesto de gastos.....	94
Las modificaciones presupuestarias	94
La ejecución del presupuesto.....	94
Criterio de contabilización	94
La compensación de gastos.....	95
La tesorería	95
La rendición de las cuentas: la aprobación de la cuenta de gestión	96
Mecanismos de control.....	96
Obligaciones fiscales	96
Reclamaciones derivadas del proceso de evaluación	97
Criterios de actuación de los centros.....	97
Procedimiento de reclamación en el centro.....	98
Procedimiento de reclamación en la Dirección de Área Territorial.....	98
Peculiaridades de los centros privados.....	99
Peculiaridades en la Educación Primaria	99

La disciplina en el marco del convivencia.....	99
El Reglamento de Régimen Interior.....	100
Faltas de disciplina y sanciones.....	101
Criterios para la adopción de las sanciones.....	103
Atenuantes y agravantes	103
Responsabilidad y reparación de los daños.....	104
El procedimiento sancionador.....	104
El procedimiento ordinario	104
El procedimiento especial.....	105
Cuestiones generales de procedimiento	105
La responsabilidad de los equipos directivos.....	106
La responsabilidad patrimonial	106
La responsabilidad administrativa	107
La responsabilidad interna.....	108
La responsabilidad disciplinaria	108
Faltas y sanciones.....	108
El procedimiento para la imposición de faltas leves	109
La responsabilidad civil.....	110
La responsabilidad penal	110
Conclusiones.....	111
Bibliografía/Normativa	111

Capítulo 5. EL EQUIPO DIRECTIVO FRENTE A LA ADMINISTRACIÓN

113

Conceptos básicos previos.....	115
Introducción	115
Normativa.....	115
Herramientas administrativas.....	116
TIC y Página web del centro.....	117
Páginas web institucionales y portales temáticos.....	117
Últimas actualizaciones en la normativa actual	118
Ley de Acompañamiento	118
Decreto MEC	118
Ley de Educación	118
Manuales de permisos y licencias.....	120
Casos específicos.....	120
Ausencias de menos de cuatro días	120
Consideración de la ausencia.....	121
Ausencias no justificadas.....	121
Visto bueno del director	121
Incapacidades temporales.....	122
Justificación	123
Descuentos económicos.....	123

Comunicación a la DAT	123
Deducciones de haberes.....	124
Trámites	125
Plazos de alegaciones.....	125
Comunicación a la DAT	125
Comisiones de servicio.....	128
Tipos	128
Comisiones humanitarias.....	129
Comisiones de programas.....	131
Comisiones propuestas por el director	132
La formación del profesorado.....	134
Formación en la Comunidad de Madrid	134
Formación en otras Comunidades.....	134
Los Sexenios	135
Extractos de formación	137

Capítulo 6. HERRAMIENTAS TÉCNICAS AVANZADAS PARA LA GESTIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO DEL CENTRO **139**

Herramientas específicas para la gestión del centro.....	140
Gestión de centros en la Comunidad de Madrid.....	140
SICE	140
Hojas de servicio	142
Creación del DOC	143
Gestor de horarios.- Descarga y utilización	143
Otras funcionalidades.- Registro, inicio de curso, matrícula.....	146
Gestión de centros en la Junta de Andalucía.....	147
Portal Docente	147
Séneca, DIPA	150
Administración electrónica.....	152
Firmas para empleados públicos	152
FNMT y Camerfirma	153

Capítulo 7. CÓMO ELABORAR EL PROYECTO DE DIRECCIÓN: CARACTERÍSTICAS, ESTRUCTURA Y SUPUESTOS PRÁCTICOS **157**

Introducción.....	158
El proyecto de dirección en el procedimiento de selección de directores	158
El proyecto como mérito de los candidatos a la dirección	160
¿Qué es un proyecto de dirección y para qué sirve?.....	162
El liderazgo pedagógico como referencia del proyecto de dirección.....	163
¿Presento mi candidatura a la dirección?	166

La incidencia de distintas situaciones de acceso al proyecto.....	167
Recomendaciones para la elaboración y redacción del proyecto de dirección.	170
La estructura del proyecto de dirección: elementos y supuestos prácticos.....	172
Presentación y justificación del proyecto. Supuesto práctico	175
Análisis diagnóstico de la situación y áreas de mejora. Supuesto práctico.....	179
Objetivos generales. Supuesto práctico.....	185
Plan de actuación (tareas, responsables, organización y recursos, calendarios, indicadores).....	187
Seguimiento y evaluación del proyecto de dirección. Supuesto práctico.....	196
Conclusiones.....	200
Bibliografía.....	202

Capítulo 8. EL ESTILO DE DIRECCIÓN «LÍDER-COACH» 205

Introducción.....	207
Definición del estilo directivo propio.....	208
El estilo de dirección de un centro educativo	210
Principios fundamentales del estilo de dirección «líder-coach»	211
Breve definición del coaching.....	211
Actitudes necesarias del líder-coach.....	212
Orientación hacia la persona	213
Orientación al futuro.....	214
Compromiso y responsabilidad.....	215
Humildad	215
Confianza.....	216
Valoración positiva de la diversidad.....	217
Resumen de las actitudes de un líder-coach	218
Competencias que caracterizan al líder-coach.....	219
Comunicación consciente y efectiva.....	219
El canal de la acción.....	220
El canal no verbal.....	221
El canal verbal	222
Comunicación asertiva.....	223
Otros aspectos a cuidar de la comunicación efectiva	224
Escucha activa.....	225
Preguntas exploratorias y abiertas.....	227
Empatía	229
Reforzamiento y feedback.....	230
Conclusiones.....	232
Bibliografía.....	232

**Capítulo 9. DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES
PARA LA GESTIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO 235**

Introducción.....	237
Desarrollo de las competencias emocionales.....	237
Conciencia de uno mismo.....	239
Conciencia emocional.....	239
Valoración adecuada de uno mismo	245
Confianza en uno mismo.....	246
Autorregulación	249
Autocontrol emocional	249
Transparencia.....	250
Adaptabilidad	251
Logro	252
Iniciativa	252
Optimismo.....	253
Conciencia social.....	254
Empatía.....	254
Conciencia organizacional	255
Orientación hacia el servicio (cliente).....	255
Gestión de las relaciones.....	256
Desarrollo de los demás	256
Liderazgo.....	259
Catalización del cambio.....	260
Influencia	260
Manejo de los conflictos	261
Trabajo en equipo y colaboración	262
Otras competencias.....	265
Comunicación	265
Responsabilidad	268
Innovación.....	268
Aprovechamiento de la diversidad	270
Métodos para desarrollar las competencias emocionales en el centro educativo	271
«Coaching»	272
Formación al aire libre («Outdoor training»).....	275
Conclusiones.....	278
Bibliografía	278

Capítulo 10. EL PROGRAMA DE ACOGIDA. UN INSTRUMENTO PARA MEJORAR LA INTEGRACIÓN DEL NUEVO PROFESOR/A

283

Introducción.....	285
Conceptos iniciales.....	285
Las funciones del trabajo.....	285
La socialización organizacional.....	286
Etapas de la socialización organizacional	287
Pre-llegada o socialización anticipatoria.....	287
Encuentro y acomodación o ajuste	287
Adquisición y cambio	288
El encuentro entre el trabajador y la empresa	289
Las expectativas iniciales.....	290
La experiencia de entrada	290
La elaboración de sentido.....	290
El afrontamiento del nuevo ambiente	291
La búsqueda de información durante la incorporación	292
El ambiente de socialización y las respuestas de los nuevos empleados...	293
La organización y el grupo de trabajo como fuentes de información y de relaciones sociales.....	294
Los resultados de la socialización.....	295
¿Cómo sería un empleado adecuadamente socializado/integrado?.....	295
Perspectiva individual	295
Perspectiva del grupo	295
Perspectiva de la organización	295
Los problemas de la resocialización.....	296
El plan de acogida.....	297
Justificación de un plan de acogida para nuevos profesores	297
¿Qué es un plan de acogida?	297
El diseño de un plan de acogida	297
El aumento del grado de realismo de las expectativas iniciales.....	297
El manejo adecuado del estrés.....	298
Propiciar el ambiente de socialización.....	298
Problemas frecuentes de los planes de acogida	298
Algunas orientaciones para el diseño de los planes de acogida.....	299
Consideraciones finales.....	300
Bibliografía.....	300

Capítulo 11. PROGRAMAS EDUCATIVOS EUROPEOS. ERASMUS+ EN LOS CENTROS DE ENSEÑANZA ESPAÑOLES **301**

Introducción.....	303
Erasmus+ en los centros de enseñanza.....	304
El Programa Erasmus+	304
Una aclaración antes de seguir.....	305
Las oportunidades que el programa ofrece a los centros de formación	306
Sectorios Educativos: Superior, Formación Profesional, Escolar y Adultos	307
Acciones Clave KA1 y KA2	308
KA1. Proyectos de Movilidad.....	309
Qué es un proyecto de movilidad	309
Cuánto dura un proyecto de movilidad dedicado a la educación	309
Cuánto puede durar cada una de las movibilidades.....	309
Quién puede presentar una solicitud	310
Cuál es el mínimo de instituciones que puede participar	310
Cómo es el desarrollo del proyecto.....	310
El presupuesto y la subvención	310
Dos últimas notas a destacar.....	311
KA2. Asociaciones estratégicas	312
Los tres tipos de KA2	312
Actividades que subvencionan en una Asociación Estratégica	313
Requisitos mínimos de las instituciones	314
La normativa del proyecto.....	317
La normativa del programa Erasmus+	317
La legislación directamente aplicable a la gestión del proyecto.....	318
Primer Nivel. Legislación relativa a subvenciones financiadas con Fondos Europeos.....	319
Segundo Nivel. El Procedimiento Administrativo	321
Tercer aspecto. Legislación económica, social y tributaria relativa al proyecto.....	321
Solicitud y gestión de un proyecto	323
El comienzo	323
La búsqueda de socios	323
La decisión de diseñar el proyecto y solicitar la subvención	325
La gestión.....	328
Los controles de la Agencia	330
Consideraciones finales.....	332

Capítulo 12. LA CULTURA DE LA CALIDAD EN EL CENTRO DOCENTE 333

Introducción.....	334
¿Qué es la cultura organizacional?.....	335
Capas o niveles de la cultura organizacional.....	336
Artefactos observables.....	337
Valores defendidos.....	337
Supuestos básicos subyacentes.....	337
¿Qué es la calidad?.....	338
Breve historia de la calidad y su aplicación a las organizaciones.....	338
Concepto de cultura de calidad.....	343
Relación entre la calidad y la cultura organizacional.....	343
La gestión y mejora de la calidad.....	344
Principios de gestión y evaluación de la calidad.....	344
Prácticas de gestión y evaluación de la calidad.....	346
Referencias.....	352

Capítulo 13. ¿CÓMO PREPARAR LA JUBILACIÓN?: INVESTIGACIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL PERSONAL DOCENTE 353

Introducción.....	354
La jubilación.....	355
Efectos psicológicos de la jubilación.....	355
Efectos sociales de la jubilación.....	356
Efectos económicos de la jubilación.....	357
La planificación financiera de la jubilación.....	358
El personal docente y la jubilación.....	360
Cuestiones económicas de los diferentes tipos de jubilación.....	361
Conclusiones.....	362
Bibliografía.....	363