

---

# Guía del trabajo final de posgrado

---

## de Liderazgo y dirección de centros educativos

PID\_00260341

Maria Mercè Berengueras Pont  
Sandra Gallardo Ramírez  
Josep M. Duart Montoliu

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 1 hora

---



**María Mercè Berengueras  
Pont**

**Sandra Gallardo Ramírez**

**Josep M. Duart Montoliu**

# Índice

<b>1. Guía del trabajo final de posgrado de Liderazgo y dirección de centros educativos.....</b>	<b>5</b>
1.1. Guion .....	5
1.2. Introducción .....	5
1.3. Competencias .....	5
1.3.1. Competencias básicas .....	5
1.3.2. Competencias transversales .....	6
1.3.3. Competencias específicas .....	6
1.4. Objetivos .....	6
1.5. Finalidad .....	7
1.6. Fases .....	7
1.6.1. FASE 1. Quiero ser director/a (5 horas - 0,25 créditos) ..	7
1.6.2. FASE 2. Fundamentando el proyecto de dirección (20 horas - 0,75 créditos) .....	8
1.6.3. FASE 3. Conociendo a fondo el centro educativo (25 horas - 1 crédito) .....	9
1.6.4. FASE 4. Planificando estratégicamente (25 horas - 1 crédito) .....	9
1.6.5. FASE 5. Implementando el propio modelo de liderazgo (25 horas - 1 crédito) .....	10
1.6.6. FASE 6. Realizando el seguimiento, la difusión y la rendición de cuentas (25 horas - 1 crédito) .....	11
1.7. Materiales .....	11
1.8. Seguimiento y tutoría .....	12
1.9. Evaluación .....	12
1.10. Requisitos formales .....	13
<b>Bibliografía.....</b>	<b>15</b>



# **1. Guía del trabajo final de posgrado de Liderazgo y dirección de centros educativos**

## **1.1. Guion**

Os presentamos la Guía del trabajo final de posgrado (TFP) de Liderazgo y dirección de centros educativos de la UOC. El documento que tenéis en las manos quiere ser una herramienta útil y orientadora que ayude a la elaboración del TFP. Hemos estructurado esta guía en los apartados siguientes:

- Introducción
- Competencias
- Objetivos
- Selección del tema
- Finalidad
- Fases
- Seguimiento y tutoría
- Evaluación
- Requisitos formales

## **1.2. Introducción**

Entendemos el TFP como el trabajo final que hay que elaborar una vez que se han logrado todos los créditos del posgrado.

Este trabajo debe tener relación y tiene que ser consecuencia de todo lo que se ha aprendido a lo largo del posgrado. Es, por lo tanto, un trabajo de integración y de profundización de todos los conocimientos y competencias adquiridos durante el posgrado, que se refleja en la elaboración de un proyecto de dirección.

## **1.3. Competencias**

### **1.3.1. Competencias básicas**

- Estructurar eficazmente los procesos de toma de decisiones.
- Planificar, organizar y gestionar procesos, informaciones, resolución de problemas y proyecto con iniciativa, espíritu emprendedor y capacidad de generar nuevas ideas y acciones.

- Ejercer la crítica y la autocrítica emitiendo juicios razonados, y comprometerse ética, personal y profesionalmente hacia un liderazgo directivo de calidad.

### **1.3.2. Competencias transversales**

- Orientar la actividad directiva hacia la calidad (eficacia y equidad).
- Desarrollar e implementar proyectos para la gestión operativa, a partir de datos diagnósticos, propósitos estructurados, acciones secuenciadas apropiadamente y con la previsión pertinente para su evaluación.

### **1.3.3. Competencias específicas**

- Elaborar y desarrollar proyectos a corto, medio o largo plazo coherentes y consistentes con el centro educativo y compartidos por todos sus miembros.
- Diseñar y desarrollar un proyecto de dirección para promover la calidad de los contextos en los que se desarrolla el proceso educativo.
- Diseñar y desarrollar proyectos de calidad adecuados a los contextos educativos, actuando con responsabilidad, tomando decisiones e implementando propuestas innovadoras.
- Asumir un ejercicio de la función directiva en permanente actualización y adaptación a los cambios científicos, pedagógicos, sociales y culturales.
- Entender la importancia de participar en proyectos de innovación y de investigación relacionados con el liderazgo directivo, así como de introducir propuestas innovadoras en los centros educativos.
- Asumir la dimensión ética del directivo, actuando con responsabilidad, tomando decisiones y analizando críticamente las concepciones y propuestas sobre educación, tanto de la investigación y la innovación como de la Administración educativa.

## **1.4. Objetivos**

- Integrar los conocimientos adquiridos y mostrar las competencias logradas durante el posgrado en la realización de un proyecto de dirección.
- Conocer y aplicar todas las fases de elaboración de un proyecto de dirección.
- Realizar de forma correcta y rigurosa un proyecto de dirección que se ajuste a las necesidades del contexto del centro.
- Mostrar una competencia global referida a la intervención o análisis en ámbitos profesionales del directivo.
- Analizar el contexto profesional para identificar las necesidades, las carencias o las temáticas emergentes y ser capaz de tomar decisiones razonadas y planificadas de intervención para darles respuesta.

- Gestionar un proyecto de intervención, hipotético o real, que tenga en cuenta la organización y la gestión global y compleja de los centros educativos.

### **1.5. Finalidad**

El TFP puede ir dirigido hacia diferentes finalidades, que orientarán la estructura y la metodología del proyecto, pero en cualquier caso se tiene que elaborar un proyecto que responda a las necesidades detectadas en un contexto concreto. El proyecto tiene que seguir todas las características de contenido y de forma que se expresan en esta guía.

Las actividades del TFP se concretarán con todo detalle en el Plan docente de la asignatura, que podréis encontrar en el aula.

### **1.6. Fases**

El trabajo de final de posgrado está estructurado en seis fases con diferentes propuestas y la entrega final del proyecto. Todas las propuestas son de carácter prescriptivo y configuran el TFP en su globalidad.

La realización de cada una de estas servirá para la elaboración del trabajo final y ayudará a organizar la información de manera secuenciada.

#### **1.6.1. FASE 1. Quiero ser director/a (5 horas - 0,25 créditos)**

Se propone la realización de una declaración breve de intenciones respecto al interés para ejercer el liderazgo de un centro educativo, en la que se expliciten las motivaciones que acompañan esta decisión, y también una reflexión crítica sobre los puntos fuertes y los puntos débiles para el ejercicio de la dirección.

En esta argumentación, se incorporará una descripción breve del centro elegido y las razones que han acompañado esta elección.

En esta fase se propone la realización de una presentación y una declaración de intenciones de una extensión de tres páginas, en la que el estudiante tendrá que responder a los apartados siguientes:

- Presentación.
- Declaración de intenciones.
- Justificación y motivación personal.
- Puntos fuertes y punto débiles del postulado.

Las propuestas son:

- Tarea 1: Lectura atenta de la guía del trabajo de final de posgrado.

- Tarea 2: Elaboración de un escrito en el que se expliciten las motivaciones para ejercer la dirección de un centro educativo, y también los puntos fuertes y débiles en cuanto al ejercicio directivo en el centro elegido.
- Tarea 3: Lectura reflexiva de la normativa actual en relación con la dirección de los centros educativos y con el personal directivo profesional docente.

Los recursos que se deben utilizar para la realización de la declaración de intenciones son:

- Los apuntes de la materia sobre cómo hacer una declaración de intenciones.
- Normativa relacionada con la dirección de centros educativos no universitarios y personal directivo: en Cataluña, el Decreto 155/2010, de la dirección de los centros educativos públicos y del personal directivo profesional docente. En la Comunidad de Madrid, la normativa aplicable al proceso de selección de directores es el Decreto 63/2004. Cada Comunidad tiene regulado el proceso en una normativa específica que, anterior o posterior a la LOMCE, no se puede oponer a la mencionada Ley Orgánica.

### **1.6.2. FASE 2. Fundamentando el proyecto de dirección (20 horas - 0,75 créditos)**

Consiste en la realización de un esquema del proyecto de dirección que se va a desarrollar, valorando su coherencia con el proyecto educativo del centro elegido y los fundamentos y la viabilidad de las propuestas pensadas, y también la relación del proyecto de dirección con los objetivos del sistema educativo en el que se implementará.

Este esquema tendrá que incorporar, como mínimo, los apartados siguientes:

- Introducción
- Marco conceptual
  - El PdD como elemento clave en la selección del director
- Marco normativo
- Aspectos y valores de referencia que se tendrían que considerar en la elaboración del PdD
- Factores personales que considerar previos al acceso a la dirección
- Características del PdD y relación con el resto de los documentos del centro

Las propuestas que se deben realizar son:

- Tarea 1: Redacción de los apartados del proyecto de dirección, teniendo presente la normativa vigente respecto a este ámbito.



- Tarea 2: Lectura reflexiva de diferentes proyectos de dirección de centros educativos.

Los recursos que se tienen que utilizar para la realización de un primer borrador del proyecto de dirección son:

- Los apuntes de la materia sobre los apartados de un proyecto de dirección.
- La comparativa de diferentes proyectos de dirección.

### **1.6.3. FASE 3. Conociendo a fondo el centro educativo (25 horas - 1 crédito)**

En esta fase, se sugiere la realización de un diagnóstico actualizado del centro, debidamente explícito y en el que quede de manifiesto un conocimiento exhaustivo del centro educativo elegido, además de su contexto y la influencia o relación ejercida con este.

El diagnóstico actualizado del centro educativo deberá tener en cuenta los apartados siguientes:

- Contexto del centro
- Rasgos de identidad
- Proyectos de centro
- Resultados educativos
- Reflexiones en torno a la estructura del centro educativo
- Atención educativa desde la inclusividad

Las propuestas que se deben realizar son:

- Tarea 1: Desarrollo por escrito de un diagnóstico actualizado del centro en la que se expliciten los rasgos de identidad, su contexto y la relación con este, los proyectos o programas que se implementan, y también los resultados educativos que pueden ser determinantes.
- Tarea 2: Lectura reflexiva sobre cómo elaborar un diagnóstico de centro.

Los recursos que se deben utilizar para la realización del diagnóstico son:

- Los apuntes de la materia sobre cómo hacer un diagnóstico de centro.
- La lectura de materiales externos sobre proyectos de dirección.

### **1.6.4. FASE 4. Planificando estratégicamente (25 horas - 1 crédito)**

Consiste en la realización del apartado de planificación estratégica del proyecto de dirección: objetivos, estrategias, recursos, líneas de actuación, temporización y evaluación.

Esta planificación estratégica deberá tener en cuenta, como mínimo, los aspectos siguientes:

- Objetivos
- Estrategias
- Actuaciones/actitudes
- Temporización
- Recursos
- Responsables
- Indicadores de evaluación: de ejecución, de calidad y de impacto

Las propuestas que se tienen que realizar son:

- Tarea 1: Realización de la planificación estratégica del proyecto de dirección.
- Tarea 2: Lectura reflexiva sobre cómo desarrollar la planificación estratégica de un proyecto de dirección.

Los recursos que se deben utilizar para la realización de la planificación son:

- Los apuntes de la materia sobre cómo hacer una planificación estratégica.
- La lectura de materiales externos sobre PdD.

#### **1.6.5. FASE 5. Implementando el propio modelo de liderazgo (25 horas - 1 crédito)**

En esta fase se propone la realización de un apartado del proyecto de dirección en el que queden evidenciadas las competencias directivas en cuanto a la gestión y dirección de equipos humanos en el contexto educativo, la planificación, control y calidad ejercida en los ámbitos curriculares y de gestión, además de las habilidades directivas y de conducción de grupos humanos.

Las propuestas que se deben realizar son:

- Tarea 1: Exposición reflexiva del modelo de liderazgo pedagógico asumido en el proyecto de dirección.
- Tarea 2: Lectura reflexiva sobre los modelos de liderazgo educativo.

Los recursos que hay que utilizar para la definición del modelo de liderazgo educativo que desarrollar son:

- Los apuntes de la materia sobre modelos de liderazgo.
- Lectura de varios capítulos del libro *El lideratge educatiu i tècniques de direcció*, de Marina Tomàs Folch, de la UAB (capítulos 3, 4, 5 y 6).

- Lectura del artículo «Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente», de Antonio Bolívar Botía.

#### **1.6.6. FASE 6. Realizando el seguimiento, la difusión y la rendición de cuentas (25 horas - 1 crédito)**

Consiste en el desarrollo de un plan de evaluación del proyecto de dirección que parta de los objetivos previstos en coherencia con las actuaciones. Se tendrán que prever los indicadores de seguimiento de la aplicación de las propuestas, definiendo descriptores e instrumentos de ejecución de calidad y de impacto. En este mismo apartado, se harán explícitos los mecanismos de comunicación del proyecto de dirección, del seguimiento de los logros y de la consecución de los resultados.

Este apartado tendrá que prever, como mínimo, los aspectos siguientes:

- Evaluación
- Difusión de resultados
- Rendición de cuentas

Las propuestas que se deben realizar son:

- Tarea 1: Diseño de los indicadores de evaluación.
- Tarea 2: Planificación del programa de comunicación y rendición de cuentas del proyecto de dirección.
- Tarea 3: Realización de una autoevaluación sobre el proyecto de dirección a partir de una rúbrica.

Los recursos que hay que utilizar para la realización de esta fase son:

- Apuntes de la materia sobre seguimiento, evaluación, comunicación y rendición de cuentas del PdD.
- Rúbrica para la evaluación del proyecto de dirección.
- Tabla de autoevaluación y coevaluación.

#### **1.7. Materiales**

- 1) Guía del trabajo de final de posgrado.
- 2) Materiales bibliográficos complementarios.
- 3) Motivaciones de cada reto.
- 4) Rúbrica.
- 5) Tablas de autoevaluación y de coevaluación o evaluación recíproca.

## 1.8. Seguimiento y tutoría

Se realizará un seguimiento continuo y formativo por parte del profesorado mediante una metodología participativa en la que las aportaciones del docente, el trabajo personal y los debates colectivos por medio del foro se articularán de manera sistemática.

En cada fase se realizarán retroacciones con el objetivo de acompañar y guiar el diseño del proyecto de final de posgrado.

## 1.9. Evaluación

El estudiante tendrá que presentar el trabajo final de posgrado y también una presentación del proyecto desarrollado.

La evaluación final se realizará a partir de los documentos siguientes:

- El proyecto de dirección.
- Una presentación del PdD a cargo del candidato a la dirección. Se realizará la exposición del TFP, presencialmente, utilizando un póster de carácter científico.

El Tribunal de evaluación estará formado por dos profesores de la UOC; uno será el profesor colaborador del aula del estudiante y otro será quien actuará como «evaluador externo».

La dinámica de evaluación se desarrollará de la siguiente manera:

- Presentación del TFP. Se realiza de forma telemática y se sube a la aplicación de evaluación del aula.
- Defensa del TFP. Se realizará un póster, de carácter científico, que se subirá a la aplicación de evaluación del aula; pero su contenido también se defenderá presencialmente en el día previsto a tal efecto.
- Valoración del Tribunal de Evaluación. El tribunal valora inicialmente el TFP. El día de la presentación se valora la exposición, que dura unos 10 minutos, y posteriormente hace preguntas que el estudiante debe resolver.
- Respuesta del estudiante. El estudiante responde a las preguntas del Tribunal.
- Valoración final del Tribunal de evaluación. El Tribunal emite su informe final y la calificación final teniendo en cuenta todo el proceso realizado.

Todo el proceso de evaluación se realiza de forma no presencial en el aula del TFP del Campus Virtual de la UOC, con excepción del día de la presentación del TFP.

La detección de plagio o copia total o parcial de otros trabajos, ejercicios o fuentes documentales supondrá directamente suspender el TFP y el estudiante tendrá que asumir las implicaciones correspondientes según el modelo de evaluación de la asignatura y el compromiso académico que ha firmado en la UOC.

### **1.10. Requisitos formales**

El trabajo final de posgrado tiene que disponer de una estructura formal académica.

Las normas generales básicas para la realización de este trabajo son:

- La portada debe contener: título, autor/a, especialidad, tutor/a de la Universidad y fecha.
- Índice.
- Todo el documento tiene que estar paginado.
- El formato será el siguiente: márgenes superior e inferior a 2,5 cm, escrito con la fuente Arial a 12 puntos e interlineado sencillo.
- Los anexos, si tiene, irán a continuación del cuerpo del trabajo.
- Las referencias bibliográficas se realizarán según las normas APA6.
- El documento no tiene que superar las 30 páginas, con anexos incluidos.



## Bibliografía

Beneito Montagut, R. (2014). *Presentación de documentos y elaboración de presentaciones*. Universitat Oberta de Catalunya. <http://0-materials.cv.uoc.edu.catleg.uoc.edu/cdocent/NR64BN4TZTOGMDE0V2D7.pdf>

Cunha Fanego, I. D.; Oliver, A. (2015). *El trabajo de fin de grado y de máster: Redacción, defensa y publicación*. Módulo propio: Universitat Oberta de Catalunya. <https://goo.gl/Tkz7UR>

Rodríguez Gómez, D.; Valldeoriola Roquet, J. *Metodología de la investigación*. [http://materials.cv.uoc.edu/daisy/Materials/PID\\_00148556/html5/index.html](http://materials.cv.uoc.edu/daisy/Materials/PID_00148556/html5/index.html)

Sáenz Higuera, N.; Vidal Oltra, R. (2014). *Redacció de textos científicotècnics*. Universitat Oberta de Catalunya. [http://0-materials.cv.uoc.edu.catleg.uoc.edu/cdocent/8QROP4G6IXT6ND3J1\\_XE.pdf](http://0-materials.cv.uoc.edu.catleg.uoc.edu/cdocent/8QROP4G6IXT6ND3J1_XE.pdf)

Solanas, I. *Guia metodològica: Treball final de grau*. <http://ecic.uoc.edu/tfg-comunicacio/>

### Documentos de apoyo

"Criteris generals per a les referències bibliogràfiques - Servei Lingüístic - UOC". <https://www.uoc.edu/portal/ca/servei-linguistic/convencions/referencies-bibliografiques/criteris/index.html>

"Gestió bibliogràfica | Biblioteca de la UOC". <http://biblioteca.uoc.edu/ca/recursos/gestio-bibliografica>

"Citació bibliogràfica | Biblioteca de la UOC". <http://biblioteca.uoc.edu/ca/recursos/citacio-bibliografica>

Com he de citar en els treballs?. <https://www.youtube.com/watch?v=miyvrsi1lqg>

"Plagi acadèmic | Biblioteca de la UOC". <http://biblioteca.uoc.edu/ca/recursos/plagi-academic>

Català: Recursos lingüístics | Biblioteca de la UOC. <http://biblioteca.uoc.edu/ca/recursos/catala-recursos-linguistics>

Servei Lingüístic | UOC. <http://www.uoc.edu/portal/ca/servei-linguistic/>

Recursos audiovisuals oberts per elaborar treballs | Biblioteca de la UOC. <http://biblioteca.uoc.edu/ca/recursos/recursos-audiovisuals-oberts-elaborar-treballs>

### Presentación del TF y defensa

Beneito Montagut, R.; Universitat Oberta de Catalunya (2014). *Presentación de documentos y elaboración de presentaciones*. <http://0-materials.cv.uoc.edu.catleg.uoc.edu/cdocent/NR64BN4TZTOGMDE0V2D7.pdf>

Ferreras, R.; Fitó, A. Preparació de la presentació // Presentació oral // Respostes davant el tribunal. 3 vídeos. [http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID\\_00229010/](http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00229010/)

Frekko, S.; Universitat Oberta de Catalunya *How to give an effective talk*. [http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID\\_00245883/](http://materials.cv.uoc.edu/cdocent/PID_00245883/)

