

**FICHA IDENTIFICATIVA****DATOS DE LA ASIGNATURA****Código:** 44538**Nombre:** Comunicación y liderazgo en las organizaciones**Ciclo:** Máster Universitario Oficial**Créditos ECTS:** 3**Curso académico:** 2026-27**TITULACIONES**

Titulación	Centro	Curso	Periodo
2216 - M.U. Política, Gestión y Dirección de Organiz. Educativas	Facultat de Filosofia i Ciències de l'Educació	1	Segundo cuatrimestre

MATERIAS

Titulación	Materia	Carácter
2216 - M.U. Política, Gestión y Dirección de Organiz. Educativas	Administración, gestión y organización educativa	OBLIGATORIA

COORDINACIÓN

CALATAYUD SALOM MARIA AMPARO

RESUMEN

Resumen descriptivo de la asignatura.

La comunicación es el eje fundamental para el funcionamiento de las instituciones educativas y, por supuesto, es la entraña misma de la organización. Nuevas demandas sociales, educativas, etc. han modificado sustancialmente los procesos comunicativos. Una respuesta creativa a estas múltiples demandas requiere, en especial, de un liderazgo transformador en nuestras organizaciones. Sabemos que en las instituciones educativas sometidas a cambios múltiples y acelerados una de las diferencias entre el éxito y el fracaso es la calidad de la dirección y del liderazgo. Transitar de un liderazgo burocrático a otro pedagógico, distribuido y estratégico, es un proceso complejo, pero urgente. Una de las claves importantes junto con otras es la formación centrada en el desarrollo de las competencias profesionales necesarias para ejercer un buen liderazgo pedagógico. Por tanto, el propósito de esta materia es desarrollar estrategias especializadas en la gestión de la comunicación que faciliten la consolidación de líderes pedagógicos en las organizaciones como un factor de primer orden en la mejora de la educación.

Esta asignatura de máster contribuye al desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en relación con la educación de calidad (ODS 4), la igualdad de género (ODS 5), la



reducción de las desigualdades (ODS 10) y la paz y la justicia (ODS 16) promoviendo una formación en políticas, gestión y dirección comprometida con la inclusión y la equidad.

En la asignatura del máster se favorecerá el conocimiento del marco normativo y los principios fundamentales de la Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual. Se tratarán contenidos en materia de igualdad y con perspectiva de género, y se atenderá a las estrategias de prevención, sensibilización y detección de situaciones de violencia sexual en el ámbito educativo, al tiempo que se integrarán prácticas docentes de actuación para la prevención y detección de violencias sexuales, en coordinación con los recursos institucionales y protocolos establecidos por la UV.

CONOCIMIENTOS PREVIOS

RELACIÓN CON OTRAS ASIGNATURAS DE LA MISMA TITULACIÓN

No se han especificado restricciones de matrícula con otras asignaturas del plan de estudios.

OTROS TIPOS DE REQUISITOS

Requisitos o recomendaciones previas

COMPETENCIAS / RESULTADOS DE APRENDIZAJE

2216 - M.U. Política, Gestión y Dirección de Organiz. Educativas

Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

Que los/las estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo

Que los/las estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

Que los/las estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

Que los estudiantes conozcan las herramientas e instrumentos necesarios para diseñar estrategias formativas encaminadas a la dirección colegial de organizaciones públicas

Que los estudiantes sean capaces de diseñar y aplicar estrategias de acción orientadas a construir vínculos sólidos y sostenibles con la comunidad escolar, e involucrarse eficazmente en los procesos educativos

Ser capaces de establecer implementar relaciones interpersonales positivas y efectivas, en comunicación abierta con la comunidad educativa.



Ser capaces de transmitir la importancia del ejercicio de un liderazgo transformador y democrático en las organizaciones e instituciones educativas, promoviendo un proyecto educativo compartido.

DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS

1. El centro escolar como centro del sistema y agente de cambio e innovación
2. Estructuras, agencias sociales, dinámicas y competencias para un liderazgo profesional y democrático de las organizaciones. La esencia del liderazgo y las estrategias para el cambio
3. La dirección referente privilegiada para mejorar la vida organizativa de la institución educativa. Nuevas funciones y agentes de la dirección
4. Implicación de la dirección y papel de los diferentes agentes institucionales para planificar e implementar procesos de evaluación e innovación.

VOLUMEN DE TRABAJO (HORAS)

ACTIVIDADES PRESENCIALES

Actividad	Horas
Tutorías	4,00
Trabajo en grupo	5,00
Teoría	7,00
Prácticas en aula	5,00
Total horas	21,00

ACTIVIDADES NO PRESENCIALES

Actividad	Horas
-----------	-------



Asistencia a otras actividades	0,00
Elaboración de trabajos individuales o en grupo	20,00
Estudio y trabajo autónomo	34,00
Preparación de clases	0,00
Preparación de actividades de evaluación	0,00
Resolución de casos prácticos	0,00
Total horas	54,00

METODOLOGÍA DOCENTE

La metodología docente que se utilizará en esta asignatura atenderá a las siguientes estrategias:

- Lección magistral participativa.
 - Resolución de problemas
 - Estudio de casos
 - Aprendizaje colaborativo.
 - Gestión de proyectos.
 - Atención individualizada y/o grupal.
- /o grupal.

EVALUACIÓN

La evaluación de la adquisición de las competencias por parte del alumnado se realizará en base a la combinación de diferentes tipos de informaciones, vinculadas a las distintas actividades que el estudiantado desarrollará. Para ello se podrán utilizar diferentes procedimientos, con las siguientes ponderaciones sobre la puntuación de la asignatura:

- Prueba de aprendizaje, que consistirá en la realización de una prueba oral y/o escrita. Porcentaje respecto de la nota final: 30%.
- Portafolio, en el cual se incluirán los diferentes trabajos realizados por el estudiante. Porcentaje respecto de la nota final: 45%.
- Exposición en clase de trabajos realizados. Porcentaje respecto de la nota final: 15%.
- Participación en clase. Porcentaje respecto de la nota final: 10%.
- El sistema de evaluación de la segunda convocatoria será el mismo que el de la primera convocatoria de la asignatura.

La realización fraudulenta de pruebas de evaluación y el plagio en trabajos de evaluación serán considerados conforme al Reglamento de evaluación y



calificación de la UV (ACGUV 108/2017) y al Protocolo de actuación ante prácticas fraudulentas (ACGUV 123/2020).

El uso de tecnologías (incluida IA), que no sea previa y expresamente autorizado por el profesorado, para confeccionar materiales de evaluación, permitirá que estos no sean considerados como de autoría propia y serán tratados según la reglamentación vigente y el Código de Convivencia y Buenas Prácticas de la UV (ACGUV 300/2023, DOGV, núm. 9747/18.12.2023).

p>

BIBLIOGRAFÍA

- BOLÍVAR, A. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. Madrid, España: La Muralla.
- Ventura, M., & Calatayud-Salom, M. A. (2025). Hacia un nuevo perfil del equipo directivo que marca la diferencia: El ADN de las competencias profesionales en liderazgo. En A. Hervás-Escobar, J. Paz-Albo, B. Orenga-Ruipérez, & A. Santaella-Vallejo (Eds.), *Educación en movimiento: Retos y propuestas desde la práctica institucional* (pp. 353–362). Editorial Dykinson. <https://doi.org/10.14679/4398>
- Ventura, M., & Ventura-Campos N. (2025). Educational leadership under construction: an experimental study on emotions and task performance using LEGO® bricks. *Frontiers in Education*, 10, 1660135. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1660135>
- Ventura, M., & Calatayud-Salom, M. A. (2024). Fomento de competencias en liderazgo en los programas de magisterio de las universidades públicas de la Comunidad Valenciana: una investigación en educación superior. En A. B. Barraganes, M. M. Simón, E. Martínez, S. Fernández, & M. C. Pérez-Fuentes (Eds.), *Innovación Docente e Investigación en Educación: Desafíos de la Enseñanza y Aprendizaje en la Educación Superior* (pp. 339-352). Editorial Dykinson. <https://doi.org/10.14679/3762>
- Calatayud Salom, M. A. (2023). El papel vital del liderazgo intermedio en las organizaciones educativas: fomentando el éxito y el crecimiento institucional. En E. Álvarez Arregui, A. Rodríguez Martín, C. Rodríguez Fernández, C. González Melgar, & D. Menéndez Álvarez-Hevia (Eds.), *Organización y gestión de edusistemas en transformación: retos, visiones y propuestas de mejora* (pp. 85-88). Editorial Universidad de Oviedo. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9288361>
- CALATAYUD SALOM, A. (2008). ¿El liderazgo educativo en un mundo globalizado: hacia nuevas visiones?. EN: Gairin, J y Antúnez, S. (Editores). Organizaciones educativas al servicio de la sociedad. Madrid. Wolters Kluwer.
- CALATAYUD SALOM, A. (2008a). El liderazgo educativo que demandan hoy las instituciones escolares?. Actas del I Congreso de Dirección de centros docentes de la Comunidad Valenciana. Universidad de Alicante.
- CALATAYUD SALOM, M.A. (2008b). La escuela del futuro. Hacia nuevos escenarios. Madrid. CCS.



- CALATAYUD SALOM, M.A. (2009). Entresijos de los centros escolares. Desvelarlos para mejorarlos. Málaga. Aljibe.
- CALATAYUD SALOM, A. (2013). ¿¿Qué director/a reclaman los centros escolares? La voz del profesorado. Revista Ciencias de la Educación. Núm. 236.
- CALATAYUD, SALOM, M. A. (2015). ¿El liderazgo emergente de los directores escolares en España: la voz del profesorado¿. Revista Iberoamericana de Educación, Núm 69.
- CALATAYUD, SALOM, M. A. (2017). ¿Señas de identidad del liderazgo en las organizaciones educativas en la actualidad.¿. En: J. Murillo. Avances en Liderazgo y Mejora de la Educación. Madrid. RILME.
- CALATAYUD, SALOM, M. A. (2018). ¿Reinventar el auténtico liderazgo educativo, Una llamada de atención desde el profesorado.¿ En: J. Gairín y C. Mercader. Liderazgo y Gestión del talento en las organizaciones. Barcelona. Wolters Kluwer.
- CALATAYUD, SALOM, M. A. (2019). ¿Escenarios del liderazgo en las organizaciones educativas: el tiempo de los interrogantes.¿. En AA.VV Variables psicológicas y educativas para la intervención en el ámbito escolar. Madrid ASUNIVEP
- CALATAYUD SALOM, M.A. (2020). Evaluación y desarrollo profesional en las organizaciones en formación. Las cartas náuticas para su implantación En: J. Gairín, Suárez, C y Díaz, A. (eds) La nueva gestión del conocimiento. Barcelona. Wolters Kluwer
- CAMPO, A. (2012). Herramientas para directores escolares II. Madrid. Wolters Kluwer.
- CANTON, I y PINO, M. (Coord) (2016). Organización de centros educativos en la sociedad del conocimiento. Madrid. Alianza editorial.
- CASTILLO, G. (2012). 14 líderes inesperados. Madrid. Rialp.
- FONTÁN, J y FONTÁN, L. (2020), La escuela que necesitamos hoy. Madrid. Morata
- FULLAN, M. (2016). La dirección escolar: 3 claves para maximizar su impacto. Madrid. Morata.
- FULLAN, M. (2019). El matiz. Por qué unos líderes triunfan y otros fracasan Madrid. Morata.
- FULLAN, M. (2020). Liderar en una cultura de cambio. Madrid. Morata.
- GARCIA SAIZ, M. (2010). Aprender a liderar. Madrid. Paidós.
- GOLEMAN, D. (2013). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona. Ediciones
- GORROCHATEGUI, A. (1997). Manual de liderazgo para directivos escolares. Madrid. La Muralla.
- HARGREAVES, A y FINK, D. (2008). El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores Madrid. Morata.
- HARRIS, D y WEST- BURNJAM, J. (2015). Diálogos sobre liderazgo educativo. Madrid. SM
- HARVARD BUSINESS REVIEW (2002). Liderazgo. Bilbao. Deusto.
- HOOPER, A y POTTER, J. (2006). Liderazgo inteligente. Crear pasión por el cambio. Lisboa. Actual.
- KOTTER, J. P. (2000). ¿Qué hacen los líderes? Barcelona. Gestión 2000.
- LEITHWOOD, K. (1994). ¿Liderazgo para la reestructuración de las escuelas¿. Revista de Educación, 304. Págs. 31-60.
- LOPEZ-YAÑEZ, J (2012). ¿Visiones que deslumbran. El declive del liderazgo transformacional¿. Revista: Organización y Gestión educativa. Núm 3. Págs 8-10.
- LOPEZ-YAÑEZ, J y LAVIÉ, J.M. (2010). ¿Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela¿ Revista: Profesorado, 14 (1). Págs, 71-92.
- MANZANARES, A. (2010). Organizar y dirigir en la complejidad. Instituciones educativas en evolución. Madrid. Wolters Kluwer.
- MARTINEZ, M Y JOLONCH, A. (Coord) (2019) Las paradojas de la innovación educativa. Barcelona. Horsori.
- MEDINA, M.C. (2016). Formación de líderes en inteligencia emocional y gestión del talento. Madrid. Universitas.
- MONTERO, A. (2010). Proyecto de dirección y ejercicio directivo. Madrid, España: Wolters Kluwer.



- MURILLO, J. (2017). Avances en Liderazgo y Mejora de la Educación. Madrid. RILME. NYE, J.S. (2011). Las cualidades del líder. Barcelona. Paidós.
- PASCUAL, R.; VILLA, A. y AUZMENDI, E. (1995). Liderazgo transformacional en los centros. Bilbao. Mensajero.
- SANMARTÍ, N (2020). Evaluar y aprender: Un único proceso. Barcelona: Octaedro
- SANTOS GUERRA, M.A. (2015). Las feromonas de la manzana. El valor educativo de la dirección escolar. Barcelona. Grao.
- SENGE, P. (1996). ¿El liderazgo de las organizaciones que aprenden: lo temerario, lo útil y lo invisible?. EN F. HESSELBEIN Y Otros. El líder del futuro. Bilbao. Ediciones Deusto.
- SMYTH, J. (1994). ¿Una concepción pedagógica y educativa del liderazgo escolar?. EN: J.M ESCUDERO Y M.T. GONZALEZ. Profesores y escuela: hacia una reconversión de los centros y la función docente. Madrid. Ediciones Pedagógicas.
- STOLL, L y TEMPERLEY, J. (2011). Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo. OCDE.
- VALLE, E. (2012). Los directores de CEIPS ante el espejo. Barcelona. Anthropos. VÁZQUEZ, R. (2013). La dirección de centros: Gestión, ética y política. Razones y propuestas educativas. Ediciones Morata. Madrid.
- VILLA, A (2013) (Coord), Liderazgo pedagógico en los centros educativos: competencias de equipos directivos, profesorado y orientadores. VI Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Universidad de Deusto. VILLA, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. Revista de Investigación Educativa, 37(2), 301-326.