

I. DISPOSICIONES GENERALES

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE

11494 *Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre, por el que se desarrollan las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva establecido en el artículo 134.1.c) de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, así como de los correspondientes cursos de actualización de competencias directivas.*

Entre los principios sobre los que se asienta la reforma promovida por la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa, se encuentran el aumento de la autonomía de los centros y el refuerzo de la capacidad de gestión de la dirección de los mismos. La autonomía de los centros docentes y el liderazgo de sus directores y directoras son factores clave para la transformación del sistema educativo de cara a las nuevas demandas de aprendizaje del siglo XXI.

En la exposición de motivos de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, se señala que el aumento de la autonomía de los centros es una recomendación reiterada de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para mejorar los resultados, necesariamente unida a la exigencia de una mayor transparencia en la rendición de cuentas. Es fundamental que cada centro tenga la capacidad de identificar cuáles son sus fortalezas y las necesidades de su entorno, para así poder tomar decisiones sobre cómo mejorar su oferta educativa y sus resultados.

Como consecuencia del refuerzo de la autonomía de los centros, se hace necesario también potenciar la capacidad de gestión de la dirección, para permitirle liderar los cambios propuestos. La ley orgánica otorga a los directores y directoras de los centros docentes públicos, como representantes que son de la Administración educativa en el centro y como responsables del proyecto educativo, la oportunidad de ejercer un mayor liderazgo pedagógico y de gestión.

Por otro lado, se potencia la función directiva a través de un sistema de certificación previa de competencias para acceder al puesto. El objetivo de la formación previa requerida es dotar al futuro director o directora de las capacidades necesarias para desempeñar su puesto con eficiencia y eficacia.

No obstante, el director o directora no trabaja de forma aislada, sino que forma parte de un equipo directivo, que según establece el artículo 131 de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, trabajará de forma coordinada en el desempeño de sus funciones, conforme a las instrucciones del director o directora y las funciones específicas legalmente establecidas. Además, conseguir mejorar la calidad de los centros docentes y como consecuencia sus resultados requiere de la implicación de toda la comunidad educativa, y en especial de las familias.

El liderazgo educativo exige una serie de competencias específicas: compromiso profesional, habilidad de motivar, capacidad de innovar e incentivar la gestión pedagógica y tener habilidades de comunicación. Los buenos líderes educativos desarrollan una visión estratégica de sus instituciones, actúan como modelos a imitar para el alumnado, el profesorado y el personal no docente, y son la clave para crear un entorno eficaz y atractivo propicio para el aprendizaje y un clima de trabajo adecuado.

Para lograr un liderazgo educativo eficaz es necesario centrar los esfuerzos en mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, profesionalizar, fortalecer y apoyar el papel de los líderes educativos, definir claramente los roles, adoptar un enfoque colaborativo, reconocer las fortalezas y competencias de los equipos, disponer de autonomía suficiente para asignar recursos y explorar métodos de enseñanza innovadores y asumir las responsabilidades y compromisos que comporta el liderazgo.

La Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, modificó el apartado 1 del artículo 134 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, para incluir entre los requisitos de participación en los concursos de méritos para la selección de directores y directoras de centros docentes públicos el de «estar en posesión de la certificación acreditativa de haber superado un curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, impartido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o por las Administraciones educativas de las comunidades autónomas. Las características del curso de formación serán desarrolladas reglamentariamente por el Gobierno. Las certificaciones tendrán validez en todo el territorio nacional».

El curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva proporcionará las competencias genéricas y específicas que, centradas y orientadas hacia las actividades directivas, tengan utilidad práctica en entornos educativos. Las competencias genéricas (atribuciones, habilidades y actitudes más valoradas y típicas en el ejercicio de la función directiva) permitirán una formación integral y serán desarrolladas a lo largo del proceso de formación. En particular, estas competencias comprenderán, entre otras, la capacidad de gestionar información, de analizar, de razonar críticamente, de comunicar de forma oral y escrita, así como de negociar, conciliar y tomar decisiones. También se considerarán competencias genéricas aquellas relacionadas con las habilidades que los miembros de un equipo directivo deben dominar para desempeñar su puesto con eficacia y eficiencia, y que incluyen la habilidad para organizar y gestionar un centro docente, así como la capacidad para definir planes estratégicos de mejora de la calidad educativa. Las competencias específicas estarán relacionadas con el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos necesarios para poder ejercer las funciones propias de los equipos directivos.

Por su parte, la disposición adicional segunda de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, establece que «las habilitaciones y acreditaciones de directores de centros públicos expedidas con anterioridad a la entrada en vigor de esta ley orgánica se considerarán equivalentes a la certificación acreditativa de haber superado el curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, indicada en el apartado 1, párrafo c), del artículo 134 de esta ley orgánica». De forma transitoria, la disposición transitoria única establece que «durante los cinco años siguientes a la fecha de la entrada en vigor de esta ley orgánica, no será requisito imprescindible para participar en concursos de méritos para selección de directores de centros públicos la posesión de la certificación acreditativa de haber superado el curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva, indicada en el apartado 1, párrafo c), del artículo 134 de esta ley orgánica, si bien deberá ser tenida en cuenta como mérito del candidato que la posea».

Por otro lado, el artículo 102 recoge el doble carácter de la formación permanente como derecho y obligación de todo el profesorado, que también es una responsabilidad de las Administraciones educativas y de los propios centros.

Este real decreto tiene el carácter de norma básica y se dicta al amparo del artículo 149.1.30.^a de la Constitución, que atribuye al Estado la competencia para establecer las normas básicas para el desarrollo del artículo 27 de la Constitución, a fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los poderes públicos en esta materia. De acuerdo con reiterada jurisprudencia constitucional, la finalidad de esta competencia estatal es «conseguir una formación común en un determinado nivel de todos los escolares (...), sea cual sea la Comunidad Autónoma a que pertenezcan», por lo que los requisitos de acceso al puesto de los directores de los centros docentes que garantizan el ejercicio de este derecho deben quedar comprendidos en dicha disposición constitucional. Por otro lado, de acuerdo con la jurisprudencia del Tribunal Constitucional, es posible la intervención excepcional del reglamento en la delimitación de lo básico, entre otros supuestos, cuando la utilización del reglamento resulte justificada por el carácter marcadamente técnico de la materia.

Como el Consejo de Estado ha señalado en su dictamen, «la importancia de la función directiva, a la que sólo pueden acceder los funcionarios de carrera de la función pública docente [artículo 134.1.a), justifica que el Estado establezca la regulación del procedimiento de selección y nombramiento de los directores de los centros públicos,

procurando con ello el establecimiento de unos criterios comunes en dichos procedimientos que es propio de la función que las bases cumplen en esta materia (así se razona por la STC 213/2013, de 19 de diciembre, FJ 8.º), bases que pueden ser establecidas por normas reglamentarias (SSTC 235/1999 y 213/2013). Y es más, las normas reglamentarias pueden no desarrollar previsiones legales básicas, pero sí contener ellas normas básicas siempre que las bases que establezcan guarden la necesaria relación con la materia educación y operen esas normas reglamentarias como el complemento necesario de la regulación legal (STC 213/2013, FJ 8.º).

El presente real decreto tiene por objeto desarrollar las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva para acceder a puestos de dirección de centros docentes públicos, establecido en el artículo 134.1.c) de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, así como el curso de actualización de competencias directivas.

En la tramitación de este real decreto se ha consultado a las comunidades autónomas en el seno de la Conferencia de Educación, ha emitido dictamen el Consejo Escolar del Estado y han informado el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y la Comisión Superior de Personal.

En su virtud, a propuesta del Ministro de Educación, Cultura y Deporte, con la aprobación previa del Ministro de Hacienda y Administraciones Públicas, de acuerdo con el Consejo de Estado y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día 17 de octubre de 2014,

DISPONGO:

Artículo 1. *Objeto.*

El presente real decreto tiene por objeto desarrollar las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva establecido en el artículo 134.1.c) de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, así como de los correspondientes cursos de actualización de competencias directivas.

Artículo 2. *Características generales de los cursos de formación y de los de actualización de competencias directivas.*

1. Los cursos deberán estar dirigidos a la adquisición de las competencias necesarias para ejercer las funciones propias del puesto de director o directora de los centros docentes públicos que impartan las enseñanzas reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo.

2. Los cursos de formación y de actualización de competencias directivas comprenderán una parte teórica y una parte práctica, y tendrán una estructura modular de duración variable de acuerdo con los contenidos de los módulos.

3. Como parte del módulo «Proyecto de dirección», los participantes deberán elaborar un proyecto de dirección para un centro docente que contemple un análisis de la situación, las áreas de mejora, los objetivos del proyecto, los planes de actuación, su temporalización, los recursos y la organización del centro y los indicadores para evaluar los resultados. El proyecto de dirección deberá incorporar el desarrollo de las competencias profesionales y de liderazgo educativo contempladas en los módulos.

4. Los participantes podrán realizar bien los cursos impartidos por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, o bien los cursos que impartan las Administraciones educativas de las comunidades autónomas, en el marco de lo dispuesto en este real decreto.

Tanto los cursos impartidos por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, como los impartidos por las Administraciones educativas de las comunidades autónomas, tendrán validez en todo el territorio nacional.

5. La duración mínima de los cursos de formación será de 120 horas que incluirán todos los módulos troncales. Quedan excluidos de este cómputo los módulos específicos que puedan establecer las Administraciones educativas.

La duración mínima de los cursos de actualización de competencias directivas será de 60 horas, que incluirán todos los módulos troncales. Quedan excluidos de este cómputo los módulos específicos que puedan establecer las Administraciones educativas.

Los cursos podrán ser realizados en un solo bloque que acumule todos los módulos, o mediante la acumulación de módulos del mismo curso separados en el tiempo en un máximo total de dos años.

6. Los cursos de formación superados tendrán una validez indefinida.

No obstante, una vez transcurrido el plazo de ocho años desde la expedición de la certificación correspondiente, deberá llevarse a cabo la actualización de los contenidos sobre los que se ejercen las competencias necesarias para el ejercicio de la función pública docente, mediante la superación de los cursos de actualización de contenidos correspondientes.

Dicha superación de un curso de actualización de contenidos en ningún caso será necesaria para la renovación del nombramiento de directores, pero podrá ser tenida en cuenta como mérito en los procedimientos de selección de directores.

7. Los cursos observarán la normativa en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal en lo que respecta a la evaluación, metodología, organización, recursos materiales y humanos, y espacios y equipamientos.

Artículo 3. *Requisitos generales de los cursos de formación y de los de actualización de competencias directivas.*

1. Podrá participar en los cursos de formación todo el profesorado funcionario de los centros docentes públicos que impartan las enseñanzas reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo. La participación del personal funcionario de carrera tendrá en todo caso carácter prioritario, si bien las plazas vacantes en los cursos ya convocados, que no hayan podido cubrirse por personal funcionario de carrera, podrán ser ocupadas, en su caso, por personal funcionario interino.

2. Los cursos podrán impartirse a distancia, mediante la utilización de sistemas telemáticos o electrónicos que garanticen la debida constancia de la participación y el aprovechamiento por parte del participante. La Administración Educativa convocante determinará el formato de desarrollo del curso, para lo que podrá combinar en los diferentes módulos enseñanza presencial y a distancia.

3. Los cursos serán impartidos y supervisados y sus módulos evaluados por personal con acreditada competencia en la materia, perteneciente al Cuerpo de Inspectores de Educación o al Cuerpo de Inspectores al Servicio de la Administración educativa, directores y directoras de centros docentes, personal docente e investigador universitario, personal funcionario del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o de las Administraciones educativas de las comunidades autónomas, otro personal de las Administraciones públicas experto en temas específicos, o expertos no pertenecientes a la Administración,

Los cursos podrán ser organizados directamente por la propia Administración educativa, o bien por las personas físicas o jurídicas que la Administración educativa considere oportunas.

4. Para obtener la certificación acreditativa de haber superado el curso será necesario que los participantes hayan realizado todas las actividades indicadas por el profesorado, y que hayan superado la evaluación de cada uno de los módulos del curso.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o la Administración educativa de la comunidad autónoma convocante establecerán, para cada convocatoria de cursos, los criterios de evaluación correspondientes al proyecto de dirección y a cada uno de los módulos.

5. Una vez finalizado el curso y superada la evaluación, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o la Administración educativa de la comunidad autónoma convocante expedirá una certificación acreditativa de haber superado el curso, a los efectos de lo previsto en este real decreto.

En el anverso de la certificación deberá figurar al menos el nombre y apellidos del participante, su documento nacional de identidad y la fecha de realización. En el reverso se hará constar el programa formativo y la duración de los módulos cursados.

Artículo 4. *Programas formativos de los cursos de formación y de actualización de competencias directivas.*

1. Los programas formativos de los cursos de formación y de actualización de competencias directivas serán aprobados por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o por las Administraciones educativas de las comunidades autónomas convocantes, y permitirán al participante la adquisición de las competencias que se recogen en el anexo I.

2. Los programas formativos de los cursos de formación contendrán como mínimo los módulos troncales indicados en el anexo II y su contenido.

3. Los programas formativos de los cursos de actualización de competencias directivas contendrán como mínimo los módulos troncales indicados en el anexo III y su contenido.

4. Además, los programas formativos de los cursos de formación y de actualización de competencias directivas podrán incluir los módulos específicos que determinen las Administraciones educativas.

Disposición adicional única. *Exención de la realización y evaluación de ciertos módulos.*

Quienes estén en posesión de un Máster o título de postgrado, ambos de carácter oficial, sobre dirección y gestión de centros docentes, quedarán exentos de la realización y evaluación de todos los módulos troncales y de los módulos específicos que determine la Administración educativa convocante, a excepción del «Módulo VI: proyecto de dirección» reflejado en los anexos II y III de este real decreto.

Disposición transitoria única. *Suficiencia del curso de actualización de competencias directivas para quienes estén en posesión de habilitaciones o acreditaciones de dirección de centros públicos y para quienes ocupen puestos de director o directora en centros docentes públicos.*

1. A partir de los cinco años siguientes a la entrada en vigor de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, quienes estuvieran en posesión de habilitaciones o acreditaciones de dirección de centros públicos expedidas con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, sólo podrán participar en los procedimientos selectivos de dirección de centros públicos tras la superación de un curso de actualización de competencias directivas, sin necesidad de realizar el curso de formación.

2. A partir de los cinco años siguientes a la entrada en vigor de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, quienes a la fecha de entrada en vigor de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, o durante los cinco años siguientes, se encontrasen ocupando un puesto de director o directora en un centro docente público sólo podrán participar en los procedimientos selectivos de dirección de centros públicos tras la superación de un curso de actualización de competencias directivas, sin necesidad de realizar el curso de formación; dicha superación de un curso de actualización de competencias directivas en ningún caso será necesaria para la renovación del nombramiento de directores y directoras, prevista por el artículo 136.2 de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre.

3. Durante los cinco años siguientes a la fecha de entrada en vigor de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, las Administraciones educativas continuarán organizando programas de formación inicial para el nombramiento en el puesto de director de quienes no acrediten una experiencia de al menos dos años en la función directiva, ni estén en posesión de habilitaciones o acreditaciones de dirección de centros públicos

expedidas con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, ni hayan realizado un curso de formación o de actualización de competencias directivas para el desarrollo de la función directiva de los regulados en este real decreto.

Disposición final primera. *Título competencial y carácter básico.*

El presente real decreto tiene el carácter de norma básica y se dicta al amparo del artículo 149.1.30.^a de la Constitución, que atribuye al Estado la competencia para establecer las normas básicas para el desarrollo del artículo 27 de la Constitución, a fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los poderes públicos en esta materia.

Disposición final segunda. *Desarrollo.*

1. Sin perjuicio de las competencias que corresponden a las comunidades autónomas, se faculta a la persona titular del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte para dictar cuantas disposiciones requiera la aplicación de lo dispuesto en este real decreto, y para modificar sus anexos.

2. Las medidas incluidas en esta norma no podrán suponer incremento de dotaciones, retribuciones u otros gastos de personal.

Disposición final tercera. *Entrada en vigor.*

El presente real decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».

Dado en Madrid, el 17 de octubre de 2014.

FELIPE R.

El Ministro de Educación, Cultura y Deporte,
JOSÉ IGNACIO WERT ORTEGA

ANEXO I**Competencias cuya adquisición deberán permitir los programas formativos de los cursos de formación y de actualización de competencias directivas sobre el desarrollo de la función directiva**

Los programas formativos de los cursos de formación y de actualización de competencias directivas sobre el desarrollo de la función directiva deberán permitir la adquisición de competencias genéricas y específicas.

1. La adquisición de las competencias genéricas permitirá el desarrollo de las siguientes habilidades:

- a) Habilidades de liderazgo y fomento del trabajo en equipo.
- b) Habilidades de motivación.
- c) Habilidades para la gestión de la información y la toma de decisiones.
- d) Habilidades de comunicación.
- e) Habilidades para la gestión de conflictos y la convivencia.
- f) Habilidades para la organización, gestión y coordinación de un centro docente.
- g) Habilidades de dirección estratégica: planificación, implementación y evaluación de planes y proyectos.
- h) Habilidades de control y supervisión.
- i) Habilidades para la gestión del cambio y la innovación.

2. La adquisición de las competencias específicas permitirá el desarrollo de las siguientes habilidades y sus conocimientos teóricos:

- a) El marco normativo aplicable a los centros docentes.
- b) El uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- c) La gestión administrativa y económica.
- d) La dirección y gestión de los recursos humanos.
- e) La gestión de documentos institucionales.
- f) La organización de tiempos y espacios.
- g) La participación de la comunidad educativa y la promoción de la imagen externa.
- h) La gestión institucional.
- i) La evaluación, los planes de mejora y el fomento de la calidad del centro.

ANEXO II**Programas formativos de los cursos de formación sobre el desarrollo de la función directiva**

Los programas formativos de los cursos de formación sobre el desarrollo de la función directiva contendrán como mínimo los siguientes módulos troncales:

- 1. Módulo I. Marco normativo aplicable a los centros docentes.
 - a) Ordenamiento jurídico español. Normativa estatal y autonómica.
 - b) Procedimiento administrativo común. Normativa autonómica sobre procedimiento administrativo.
 - c) Leyes y reglamentos educativos.
 - d) Régimen jurídico aplicable al centro docente y sus órganos colegiados.
 - e) Normativa aplicable al personal funcionario y laboral.
 - f) Normativa presupuestaria, financiera, de contratación pública y de responsabilidad civil.
 - g) Normativa relativa al menor.
 - h) Normativa de protección de datos y su aplicación a los centros docentes.

2. Módulo II. Organización y gestión de centros docentes.
 - a) El centro docente como organización: función directiva y documentación institucional.
 - b) Gestión del centro por proyectos.
 - c) Imagen institucional, colaboración y promoción externa del centro.
 - d) Funciones y responsabilidades de la dirección y del equipo directivo.
 - e) Estructuras de planificación y coordinación.
 - f) Gestión del centro como organización educativa: modelos curriculares, formación docente, innovación educativa, trabajo en redes.
 - g) Evaluación de la práctica docente.
 - h) Convivencia escolar. Prevención de conflictos y programas de mejora de la convivencia. Estrategias y buenas prácticas.
 - i) La participación de la comunidad educativa.
3. Módulo III. Gestión de los recursos del centro docente.
 - a) Gestión administrativa y económica.
 - b) Gestión de recursos humanos.
 - c) Gestión de tiempo y espacios.
 - d) Servicios complementarios.
 - e) Herramientas para una gestión de calidad. Especialización curricular de los centros y acciones de calidad.
 - f) El papel de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el centro. Herramientas informáticas. Desarrollo de nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje.
 - g) Servicios de apoyo a los centros y programas institucionales. Programas educativos europeos.
 - h) Prevención de riesgos laborales y manual de autoprotección.
4. Módulo IV. Factores clave para una dirección eficaz.
 - a) Liderazgo educativo para la dirección. El liderazgo como influencia.
 - b) Competencias esenciales de liderazgo. ¿Qué hacen los líderes eficaces?
 - c) Modelos de liderazgo.
 - d) Tendencias europeas en liderazgo educativo. Plataformas de formación y buenas prácticas.
 - e) Herramientas para el ejercicio del liderazgo hacia la mejora del aprendizaje.
 - f) Habilidades sociales en la gestión del centro docente.
 - g) El proceso de toma de decisiones.
 - h) Comunicación interpersonal y funcionamiento de grupos. Habilidades emocionales.
 - i) Resolución de conflictos.
5. Módulo V. Rendición de cuentas y calidad educativa.
 - a) Gestión de calidad y autoevaluación de los centros docentes.
 - b) Autonomía, transparencia y rendición de cuentas.
 - c) Planes de mejora. Planificación estratégica de los procesos.
 - d) Evaluación del sistema educativo. Evaluación de los aprendizajes: Desarrollo y aplicación de pruebas.
 - e) Herramientas para la evaluación del centro docente.
6. Módulo VI. Proyecto de dirección.
 - a) Análisis diagnóstico del centro docente.
 - b) Áreas de mejora.
 - c) Objetivos del proyecto.
 - d) Planes de actuación y su temporalización.
 - e) Recursos y organización del centro para el logro de los objetivos.
 - f) Seguimiento y evaluación del proyecto: indicadores de logro.

ANEXO III

Programas formativos de los cursos de actualización de competencias directivas sobre el desarrollo de la función directiva

Los programas formativos de los cursos de actualización de competencias directivas sobre el desarrollo de la función directiva contendrán como mínimo los siguientes módulos troncales:

1. Módulo I. Actualización sobre el marco normativo aplicable a los centros docentes.
2. Módulo II. Gestión de los planteamientos institucionales.
 - a) Herramientas para la evaluación, reflexión y mejora de los documentos institucionales y de los de planificación.
 - b) Estrategias para la mejora de la imagen institucional, colaboración y promoción externa del centro.
 - c) Buenas prácticas en la prevención de conflictos y la mejora de la convivencia.
 - d) Implementación de planes de mejora de los resultados académicos.
3. Módulo III. Gestión eficiente y eficaz de los recursos del centro docente.
 - a) Herramientas para una gestión de calidad.
 - b) Aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el centro. Herramientas informáticas. Trabajo en redes. Desarrollo de nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje.
 - c) Colaboración con los servicios de apoyo a los centros y programas institucionales. Programas educativos europeos para la mejora de los aprendizajes.
4. Módulo IV. Factores clave para una dirección eficaz.
 - a) Estrategias para desarrollar un liderazgo compartido.
 - b) Tendencias europeas en liderazgo educativo. Plataformas de formación y colaboración. Buenas prácticas.
 - c) Herramientas para el ejercicio del liderazgo hacia la mejora del aprendizaje y desarrollo de habilidades para la innovación, la motivación, el espíritu emprendedor, el «coaching» y la orientación.
 - d) Estrategias para la mejora de la comunicación interpersonal y funcionamiento de grupos. Habilidades emocionales. Toma de decisiones. Técnicas de negociación. Gestión del tiempo.
5. Módulo V. Rendición de cuentas y calidad educativa.
 - a) Modelos de gestión de calidad y autoevaluación de los centros docentes.
 - b) Ejercicio de la autonomía, la transparencia y la rendición de cuentas.
 - c) Gestión del cambio en los centros. Planes de mejora. Planificación estratégica de los procesos.
6. Módulo VI. Proyecto de dirección.
 - a) Análisis diagnóstico del centro docente.
 - b) Áreas de mejora.
 - c) Objetivos del proyecto.
 - d) Planes de actuación y su temporalización.
 - e) Recursos y organización del centro para el logro de los objetivos.
 - f) Seguimiento y evaluación del proyecto: indicadores de logro.