

Titulació	Tipus	Curs
Direcció de Centres per a la Innovació Educativa	OP	1

Professor/a de contacte

Nom: Maria Carme Armengol Asparo

Correu electrònic: carme.armengol@uab.cat

Equip docent

Empar Garcia López

Maria del Mar Duran Bellonch

Idiomes dels grups

Podeu consultar aquesta informació al [final](#) del document.

Prerequisits

No s'han establert prerequisits per cursar aquesta assignatura

Objectius

Dissenyar projectes i programes que recullin els objectius, les estratègies d'actuació i el funcionament de les institucions educatives, així com aplicar les estratègies i dinàmiques més adequades per a la gestió de les persones.

Resultats d'aprenentatge

1. CA06 (Competència) Aplicar els principis i valors democràtics tot promovent una cultura organitzativa ètica i respectuosa.
2. CA07 (Competència) Compartir coneixement per a facilitar el creixement professional i personal dels membres de l'organització.
3. CA08 (Competència) Aplicar estratègies en la planificació i gestió del centre per promoure la millora dels centres educatius.
4. CA09 (Competència) Desenvolupar accions per al foment de l'equitat i la igualtat entre gèneres als centres educatius considerant els principis del disseny universal d'aprenentatge (DUA) per potenciar les mateixes oportunitats en la consecució de l'èxit educatiu.

5. KA04 (Coneixement) Indicar estratègies pròpies i diferenciades per a la direcció i gestió d'institucions educatives.
6. SA06 (Habilitat) Analitzar les causes que generen amenaces o debilitats als centres educatius.
7. SA07 (Habilitat) Fer servir adequadament recursos, mètodes, canals i mitjans per aconseguir una bona comunicació institucional.
8. SA08 (Habilitat) Aplicar estratègies per incrementar la motivació de les persones.

Continguts

El paper de la direcció en la innovació i la millora permanent

El disseny del programa de l'acció directiva. Concepte i contingut del programa de direcció. Models de direcció.

Referents per elaborar un programa de direcció diferenciat: el context mediat i immediat, la normativa i el coneixement de la institució.

Les relacions interpersonals i el procés de feedback assertiu.

L'anàlisi de la cultura organitzativa i estratègies per incidir-hi.

La motivació de les persones i estratègies per incrementar-les

Activitats formatives i Metodologia

Títol	Hores	ECTS	Resultats d'aprenentatge
Tipus: Dirigides			
Conferència	4	0,16	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Tipus: Supervisades			
Fòrum debats	5	0,2	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Resolució de casos, exercicis i problemes	120	4,8	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Tutories / Orientacions sobre com abordar l'estudi personal	5	0,2	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Tipus: Autònomes			
Lectura d'articles i informes	60	2,4	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Resolució de casos, exercicis i problemes	46	1,84	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08

Aquest és un estudi semipresencial amb un alt percentatge de treball autònom i supervisat. Cada unitat té una durada de 3 setmanes, en aquest temps s'ha de participar en els fòrums de debat i resoldre les activitats que es plantegen.

Els informes que lliuren els estudiants i les estudiants, un per unitat, estan formats per diverses activitats definides pel professorat responsable de cada unitat. A l'inici de cada unitat es facilita una rúbrica amb els criteris d'avaluació i amb el percentatge del seu valor en l'avaluació total de la unitat.

Nota: es reservaran 15 minuts d'una classe, dins del calendari establert pel centre/titulació, perquè els alumnes compleixin les enquestes d'avaluació de l'actuació del professorat i d'avaluació de l'assignatura.

Avaluació

Activitats d'avaluació continuada

Títol	Pes	Hores	ECTS	Resultats d'aprenentatge
Elaboració i desenvolupament de les activitats d'ap	40	2	0,08	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Elaboració i desenvolupament de les activitats de desenvolupament	40	2	0,08	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Participació i Implicació en els fòrums plantejats i en les sessions de seguiment de les unitats	10	4	0,16	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Reflexió personal en relació als aprenentatges realitzats	10	2	0,08	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08

A l'avaluació de l'assignatura es tindran en consideració els criteris següents: la qualitat de les activitats realitzades, la participació en els fòrums, els aprenentatges assolits, la vinculació de les respostes amb la pràctica professional i la seva pertinència amb les finalitats i els continguts del màster. A més, és imprescindible mostrar una actitud compatible amb la professió educativa.

Per poder passar a la presentació i avaluació del TFM cal obtenir una mitjana a cadascuna de les assignatures superior a 5 i haver aprovat més del 80 % de les unitats. Els treballs s'han de dipositar a l'aula moodle en el temps establert. La persona responsable de la unitat ha d'informar del resultat de la correcció en un període no superior als quinze dies posteriors al lliurament de la feina. En finalitzar les unitats, se'ls donarà l'oportunitat de recuperar, si cal, les activitats no superades a cada unitat.

La còpia o el plagiat, en qualsevol tipus de prova avaluativa, constitueixen un delicte i es penalitzarà amb un 0 com a nota de l'assignatura perdent la possibilitat de recuperar-la. Es considerarà que un treball o activitat està "copiat" quan reproduïx tot o una part significativa del treball d'un/a altre/a company/a. Es considerarà que un treball o activitat està "plagiat" quan es presenta com a propi una part d'un text sense citar les fonts, independentment que les fonts originàries siguin en paper o en format digital http://wuster.uab.es/web_argumenta_obert/unit_20/sot_2_01.html. En aquesta assignatura, es permet l'ús de tecnologies d'intel·ligència artificial (IA) en tasques de suport, com ara cerques bibliogràfiques o d'informació, correcció de textos o traduccions. L'estudiant ha d'identificar clarament quines parts han estat generades amb aquesta tecnologia, especificar les eines utilitzades i incloure una reflexió crítica sobre com aquestes han influït en el procés i el resultat final de l'activitat. La manca de transparència en l'ús de la IA en aquesta activitat avaluable es considera una manca d'honestat acadèmica i pot comportar una penalització parcial o total en la qualificació de l'activitat, o sancions més grans en casos greus. Es podran fer validacions específiques per garantir l'autoria i l'adquisició de competències en cas de sospita de frau acadèmic.

Per aprovar aquesta assignatura, cal mostrar una bona competència comunicativa general, tant oralment com per escrit, i un bon domini de la llengua o llengües vehiculars que consten a la guia docent. A totes les activitats es tindrà en compte, la correcció lingüística, la redacció i els aspectes formals de presentació. L'alumnat ha de ser capaç d'expressar-se amb fluïdesa i correcció i mostrar un alt grau de comprensió dels textos acadèmics. Una activitat pot ser tornada (no avaluada) o suspesa si el professor/a considera que no compleix aquests requisits.

Cal lliurar les activitats d'aquesta assignatura en dos moments diferents. Les activitats de la unitat 3A es lliuraran com a màxim el 22/02/2026 a les 23.55 hora espanyola i les activitats de la unitat 3B es lliuraran com a màxim el 15/03/2026 a les 23.55 hora espanyola. En cas que la nota de les unitats resulti insuficient, el professorat responsable del mòdul deixarà un termini de 15 dies perquè es puguin refer les activitats que no arribin al nivell exigible.

Els i les estudiants que es vulguin acollir a l'avaluació única podran lliurar totes les activitats del mòdul el dia 14 de juny de 2026 i podran acollir-se al mateix sistema de recuperació que s'ha arbitrat per a l'avaluació continuada.

Bibliografia

Adair, J. (2009). *Liderazgo y motivación. La regla del cincuenta-cincuenta*. Barcelona: Gedisa.

Aélion, F. (1996). *El arte de dirigir. De Baltasar Gracián a Peter Drucker*. Barcelona: Gestión 2000.

Álvarez, M. & Santos, M. (2007). *Tecnología del proyecto de dirección*. Argentina: Kimeln Grupo editor.

Ander Egg, E. (1993). *La planificación educativa*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

Armengol, C. (1999). *La cultura organizativa en els centres educatius de primària*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Tesis doctoral. Disponible a: <http://hdl.handle.net/10803/5051>

Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad*. Madrid: La Muralla.

Armengol, C. et al. (2008) *L'organització i gestió de centres educatius. Material didàctic per a la docència universitària*. Bellaterra: Materials UAB.

Armengol, C; Feixas, M.; Pallarès, R.M. (2003). *Seguint el fil de l'organització*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

Aronson, E. (1975). *El animal social. Introducción a la psicología social*. Madrid: Alianza.

Aubert, A., Duque, E., Fisas, M. & Valls, R. (2006). *Dialogar y transformar. Pedagogía crítica del siglo XXI*. Barcelona: Graó.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nova Jersey: Prentice Hall.

Bazarra, L.; Casanova, O.; García Ugarte, J. (2004). *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio*. Madrid: Narcea.

Bisquerra, R. (2013). *Educación emocional*. Sevilla: Desclee.

Bisquerra, R.; Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX*, 1(10), 61-82.

Borrell, E. (2014). El Projecte de direcció. En *Postgrau de Direcció i Gestió de centres i serveis Educatius*. Girona: U. de Girona (documentación interna).

Calvo, A. M. et al. (2004). La motivación en el profesorado y en el alumnado. *Organización y Gestión Educativa* 3, 36-38.

- Ceberio, M.R. (2006). *La buena comunicación. Las posibilidades de la interacción humana*. Barcelona: Paidós.
- Díez Gutiérrez, E. (1998). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación Social*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Tesis doctoral. Recuperat de: <http://eprints.ucm.es/tesis/19911996/S/5/S5010801.pdf>
- Ellis, R.; Mcclintock, A. (1993). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Paidós.
- Engel, P.; Riedmann, W. (s.f.). *Casos sobre motivación y dirección del personal*. Bilbao: Deusto.
- Falcón, A.; Díaz Vilella, L. (2007). Variables que predicen la satisfacción y motivación de los directores de organizaciones educativas. *Avances en Supervisión Educativa*, 6, 1-58.
- Fernández-Enguita, M. y otros (coord.) (2008). *Repensando la organización escolar. Crisis de legitimidad y nuevos desarrollos*. Madrid: Akal.
- Filley, A. (1985). *Solución de conflictos interpersonales*. Barcelona: Trillas.
- Gairín, J. (1991). *Planteamientos institucionales en los centros educativos*. Curso de formación para equipos directivos. Unidad Temática II. Subdirección General de Formación del Profesorado, M.E.C., Madrid.
- Gairín, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- Gairín, J. (1997a). La planificación y desarrollo de planes. En J. Gairín & A. Ferrández (Coord.), *Planificación y Gestión de Instituciones de formación* (pp. 151-152). Barcelona: Praxis.
- Gairín, J. (1997b). Elementos de planificación. En J. Gairín & A. Ferrández (Coord.), *Planificación y Gestión de Instituciones de formación* (pp. 155-201). Barcelona: Praxis.
- Gairín, J. (1999). Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende. En M. Lorenzo y otros (ed.), *Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones educativas* (pp. 47-91). Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. En A. Villa (coord.), *Liderazgo y organizaciones que aprenden* (pp. 73-135). Bilbao: ICE, U. de Deusto.
- Gairín, J. (2000). La planificación de propuestas formativas. En A. Monclús (Coord): *Formación, empleo y competencias* (pp. 109-164). Granada: Comares.
- Gairín, J. (2005). La planificación de la oferta formativa. Apartado del Módulo IV: Planificación integral de la oferta formativa y de los centros de formación. En, *Experto en Gestión de la Calidad de la formación*. Madrid: UNED-INAP. Curso 2004-2005.
- Gairín, J. (2007). El centro como escenario educativo. En J. Bonals y M. Sánchez-Cano (Coord.), *Manual de asesoramiento psicopedagógico* (pp. 105-142). Barcelona: Graó.
- Gairín, J. (2010). Gestionar la complejidad de los centros educativos actuales. En AAVV. *El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de secundaria, elementos básicos del éxito escolar*. Madrid: Ministerio de Educación, Instituto Superior de Formación del Profesorado.
- Gairín, J. et al. (2003). *Les relacions personals en l'organització*. Bellaterra: ICE, Universitat Autònoma de Barcelona.
- Gairín, J.; Darder, P. (1994). *Organización de centros educativos. Aspectos básicos*. Barcelona: Praxis.
- García Cabrera (1998). La influencia de la cultura en el performance de las organizaciones. *Alta dirección* 200, 294-304.
- García-Aretio, L., Ruíz, M. & García-Blanco, M. (2009). *Claves para la educación. Actores, agentes y escenarios en la sociedad actual*. Madrid: Narcea ediciones.

- García-Olalla, A. & Aguirregaribia, J. (2006). *El proyecto de dirección*. Bilbao: Mensajero.
- Garrido, P. (2009). El proyecto de dirección. En J. Gairín (Coord.). *Organización y gestión de centros educativos* (pp. 3389 y siguientes). Madrid: Wolters Kluwer.
- Güell, M. (2005). *Per què he dit blanc si volia dir negre? Tècniques assertives per al professorat i els formadors*. Barcelona: Graó.
- Güell, M.; Muñoz, J. (1998). *Desconeix-te tu mateix*. Barcelona: Edicions 62.
- Ingvanson, L. & Kleinhenz, E. (2006). *Estándares profesionales de práctica y su importancia para la enseñanza*. Revista de educación, n. 340,
- López, J. & Leal, I. (2002). *Aprender a planificar la formación*. Barcelona: Paidós.
- Lorduy, M.E. (2009). *Proyecto de dirección y ejercicio directivo*. Madrid: Praxis.
- Lorente Lorente, A. (2006). Cultura docente y organización escolar en los institutos de secundaria. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado* 10(2). Recuperat de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2283764&orden=113289&info=link>
- Marchesi, A. (2007). *Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones y valores*. Madrid: Alianza.
- Montero, A. (2007). *Proyecto de dirección y ejercicio directivo*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Morin, E. (1977, traducción cast. 1986). *El método I: La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Cátedra.
- Navarro, M. (2011). Proyecto de dirección. Planificación estratégica de la función directiva. *Master en Dirección de centros de educación musical*. Barcelona: U. Autònoma BarcelonaESMUC (documentación interna).
- Nieto, S. (2006). *Razones del profesorado para seguir con entusiasmo*. Barcelona: Octaedro.
- Palmero, F.; Fernández-Abascal, E.G.; Martínez, F.; Chóliz, M. (2002). *Psicología de la motivación y la emoción*. Madrid: McGrawHill.
- Palomo Vadillo, M.T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipo de trabajo*. Madrid: Esic.
- Petri, H.L.; Govern, J.M. (2006). *Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones*. Madrid: Thomson.
- Pont, B. (2009) (Coord.). *Mejorar el Liderazgo Escolar*. Volumen 1: política y práctica. París: OCDE.
- Robbins, R.P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. Nova York: Prentice Hall.
- Rodríguez Martínez, D. (2006). Dimensión institucional, cultural y micropolítica: claves para entender las organizaciones educativas. *REIFOP* 7(1). Recuperat de: <http://www.aufop.com/aufop/home/>
- Sáez, O. & Debón, S. (2000). El acceso a la dirección escolar en España. *Bordón*, 107-122.
- Sánchez Lissen, E. (2009). Dos caras de la carrera docente: satisfacción y desmotivación. *Revista Interuniversitaria de Pedagogía Social*, 16, 135-148.
- Sarries, L.; Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: Esic.
- Schein, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Schnitman, D. (1995). *Nuevos paradigmas, culturas y subjetividad*. Buenos Aires: Paidós.
- Silberman, M.; Hansburg, F. (2001). *Inteligencia interpersonal*. Barcelona: Paidós.

Silvero, M. (2007). Estrés y desmotivación docente: el síndrome del "profesor quemado" en educación secundaria. *Estudios sobre Educación*, 12, 115-13

Teixidó, J. (2000). El acceso a la dirección de un centro escolar público. *Liderazgo organizativo y organizaciones que aprenden. III Congreso internacional sobre dirección de Centros Educativos*. Bilbao: ICE Universidad de Deusto, 523-532.

Teixidó, J. (2006). *El Projecte de direcció*. Girona. UOC.

Tomàs, M. (2011). *Conflicto y comunicación organizacional en los centros de formación: modelos e instrumentos de gestión*. Alemania: Saarbrücken, Academia Española.

Tornos, E. (2007). Projecte de direcció de centres docents. *Guix*, 43-46.

Villa, A. & García, A. (2003). El procedimiento de acceso a la dirección. Reflexiones y propuestas para el debate. *Organización y Gestión Educativa*, 4-14.

Yu Chen Tao, L. (1983). *Aplicaciones prácticas del P.E.R.T. y C.P.M.* Bilbao: Deusto.

Programari

No es requereix d'un programari específic

Grups i idiomes de l'assignatura

La informació proporcionada és provisional fins al 30 de novembre de 2025. A partir d'aquesta data, podreu consultar l'idioma de cada grup a través daquest [enllaç](#). Per accedir a la informació, caldrà introduir el CODI de l'assignatura

Nom	Grup	Idioma	Semestre	Torn
(TEm) Teoria (màster)	1	Català	segon quadrimestre	tarda