

Degree	Type	Year
School Leadership for Educational Innovation	OP	1

Contact

Name: Maria Carme Armengol Asparo

Email: carme.armengol@uab.cat

Teachers

Empar Garcia López

Maria del Mar Duran Bellonch

Teaching groups languages

You can view this information at the [end](#) of this document.

Prerequisites

No prerequisites have been established to study this subject

Objectives and Contextualisation

Design projects and programs that include the objectives, action strategies and functioning of educational institutions, as well as apply the most appropriate strategies and dynamics for people management

Learning Outcomes

1. CA06 (Competence) Apply democratic principles and values to promote an ethical and respectful organisational culture.
2. CA07 (Competence) Share knowledge to facilitate the professional and personal growth of the members of the organisation.
3. CA08 (Competence) Apply strategies in the planning and management of the centre to promote improvement in educational centres.
4. CA09 (Competence) Carry out actions for the promotion of equity and equality between genders in educational centres considering the principles of universal learning design (ULD) to promote equal opportunities in the achievement of educational success.

5. KA04 (Knowledge) Outline specific and differentiated strategies for the direction and management of educational institutions.
6. SA06 (Skill) Analyse the causes that generate threats or weaknesses in educational centres.
7. SA07 (Skill) Use resources, methods, channels and media appropriately to achieve good institutional communication.
8. SA08 (Skill) Apply strategies to increase motivation.

Content

The role of management in innovation and permanent improvement

The design of the directive action program. Concept and content of the management program. Management models.

References for the development of a differentiated management program: the mediate and immediate context, the regulations and the knowledge of the institution.

Interpersonal relationships and the assertive feedback process.

The analysis of organizational culture and strategies to influence it. The motivation of people and strategies to increase them.

Activities and Methodology

Title	Hours	ECTS	Learning Outcomes
Type: Directed			
Conference	4	0.16	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06
Type: Supervised			
Case studies, exercises and problem	120	4.8	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06
Discussion forum	5	0.2	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06
Tutoring / Guidance on how to approach personal study	5	0.2	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06
Type: Autonomous			
Case studies, exercises and problem	46	1.84	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06
Reading papers and reports	60	2.4	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06

This is a blended study with a high percentage of autonomous and supervised work. Each unit lasts for 3 weeks; at this time the student must participate in the discussion forums and solve the activities that are proposed.

The reports of the activities delivered by the students, one per unit, consist of different activities defined by the teacher in charge of each unit. At the beginning of each unit, the student receives a rubric with the evaluation criteria and the percentage of its value in the total evaluation of the unit.

Annotation: Within the schedule set by the centre or degree programme, 15 minutes of one class will be reserved for students to evaluate their lecturers and their courses or modules through questionnaires.

Assessment

Continuous Assessment Activities

Title	Weighting	Hours	ECTS	Learning Outcomes
Participation and implication in the forums posed and in the sessions of follow-up of the units	10	4	0.16	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Personal reflection regarding the learning done	10	2	0.08	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Preparation and development of the activities of application	40	2	0.08	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Preparation and development of the activities of development	40	2	0.08	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08

The following criteria will be taken into consideration in the evaluation of the subject: the quality of the activities carried out, participation in the forums, the learning achieved, the link between the answers and professional practice and their relevance to the aims and contents of the master's degree. In addition, it is essential to show an attitude compatible with the educational profession. To proceed to the presentation and evaluation of the TFM, it is necessary to obtain an average in each of the subjects higher than 5 and to have passed more than 80% of the units. The work must be deposited in the Moodle classroom within the established time. The person responsible for the unit must report the result of the correction within a period not exceeding fifteen days after the delivery of the work. At the end of the units, they will be given the opportunity to recover, if necessary, the activities not passed on in each unit.

Copying or plagiarism, in any type of assessment test, constitutes a crime and will be penalized with a 0 as the grade for the subject, losing the possibility of recovering it. Work or activity will be considered to be "copied" when it reproduces all or a significant part of the work of another colleague. A work or activity will be considered to be "plagiarized" when a part of a text is presented as one's own without citing the sources, regardless of whether the original sources are on paper or in digital format http://wuster.uab.es/web_argumenta_obert/unit_20/sot_2_01.html. In this subject, the use of artificial intelligence (AI) technologies is allowed in support tasks, such as bibliographic or information searches, text correction or translations. The student must clearly identify which parts have been generated with this technology, specify the tools used and include a critical reflection on how these have influenced the process and the result of the activity. The lack of transparency in the use of AI in this assessable activity is considered a lack of academic honesty and may lead to a partial or total penalty in the qualification of the activity, or greater sanctions in serious cases. Specific validations may be carried out to guarantee authorship and the acquisition of skills in case of suspicion of academic fraud.

To pass this subject, it is necessary to show good general communicative competence, both orally and in writing, and a good command of the vehicular language or languages that appear in the teaching guide. In all activities, linguistic correction, writing and formal aspects of presentation will be considered. Students must be able to express themselves with fluency and correctness and show a high degree of understanding of academic texts. An activity may be returned (not evaluated) or suspended if the teacher considers that it does not meet these requirements.

The activities of this subject must be submitted at two different times. The activities of unit 3A will be submitted no later than 22/02/2026 at 23:55 Spanish time and the activities of unit 3B will be submitted no later than 15/03/2026 at 23:55 Spanish time. If the grade of the units is insufficient, the professor responsible for the module will leave a period of 15 days so that the activities that do not reach the required level can be redone.

Students who wish to take advantage of the single assessment will be able to submit all the activities of the module on June 14, 2026, and will be able to take advantage of the same recovery system that has been arbitrated for the continuous assessment.

Bibliography

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 organitzativa 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.

Cebero, 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.
- Ingvarson, 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.

Software

It does not require of a specific software

Groups and Languages

Please note that this information is provisional until 30 November 2025. You can check it through this [link](#). To consult the language you will need to enter the CODE of the subject.

Name	Group	Language	Semester	Turn
(TEm) Theory (master)	1	Catalan	second semester	afternoon