

Titulación	Tipo	Curso
Dirección de Centros para la Innovación Educativa	OP	1

Contacto

Nombre: María Carme Armengol Asparo

Correo electrónico: carme.armengol@uab.cat

Equipo docente

Empar Garcia López

María del Mar Duran Bellonch

Idiomas de los grupos

Puede consultar esta información al [final](#) del documento.

Prerrequisitos

No se han establecido prerrequisitos para cursar esta asignatura

Objetivos y contextualización

Diseñar proyectos y programas que recojan los objetivos, las estrategias de actuación y el funcionamiento de las instituciones educativas, así como aplicar las estrategias y dinámicas más adecuadas para la gestión de las personas

Resultados de aprendizaje

1. CA06 (Competencia) Aplicar los principios y valores democráticos promoviendo una cultura organizativa ética y respetuosa.
2. CA07 (Competencia) Compartir conocimiento para facilitar el crecimiento profesional y personal de los miembros de la organización.
3. CA08 (Competencia) Aplicar estrategias en la planificación y la gestión del centro para promover la mejora en los centros educativos.
4. CA09 (Competencia) Desarrollar acciones para el fomento de la equidad y la igualdad entre géneros en los centros educativos considerando los principios del diseño de aprendizaje universal (DUA) para potenciar las mismas oportunidades en el logro del éxito educativo.

5. KA04 (Conocimiento) Indicar estrategias propias y diferenciadas para la dirección y gestión de instituciones educativas.
6. SA06 (Habilidad) Analizar las causas que generan amenazas o debilidades en los centros educativos.
7. SA07 (Habilidad) Utilizar adecuadamente recursos, métodos, canales y medios para conseguir una buena comunicación institucional.
8. SA08 (Habilidad) Aplicar estrategias para incrementar la motivación de las personas.

Contenido

El papel de la dirección en la innovación y la mejora permanente

El diseño del programa de la acción directiva. Concepto y contenido del programa de dirección. Modelos de dirección.

Referentes para la elaboración de un programa de dirección diferenciado: el contexto mediato e inmediato, la normativa y el conocimiento de la institución.

Las relaciones interpersonales y el proceso de feedback asertivo.

El análisis de la cultura organizativa y estrategias para incidir en ella.

La motivación de las personas y estrategias para incrementarlas.

Actividades formativas y Metodología

Título	Horas	ECTS	Resultados de aprendizaje
Tipo: Dirigidas			
Conferencia	4	0,16	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06
Tipo: Supervisadas			
Foro de debates	5	0,2	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06
Resolución de casos, ejercicios y problemas	120	4,8	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06
Tutorías / Orientaciones sobre como abordar el estudio personal	5	0,2	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06
Tipo: Autónomas			
Lectura de artículos e informes	60	2,4	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06
Resolución de casos, ejercicios y problemas	46	1,84	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08, CA06

Este es un estudio semipresencial con un alto porcentaje de trabajo autónomo y supervisado. Cada unidad tiene una duración de 3 semanas, en este tiempo se debe participar en los foros de debate y resolver las actividades que se plantean.

Los informes de las actividades que entregan los y las estudiantes, uno por unidad, están compuestos por varias actividades definidas por el profesorado responsable de cada unidad. Al inicio de cada unidad se facilita una rúbrica con los criterios de evaluación y con el porcentaje de su valor en la evaluación total de la unidad.

Nota: se reservarán 15 minutos de una clase dentro del calendario establecido por el centro o por la titulación para que el alumnado rellene las encuestas de evaluación de la actuación del profesorado y de evaluación de la asignatura o módulo.

Evaluación

Actividades de evaluación continuada

Título	Peso	Horas	ECTS	Resultados de aprendizaje
Elaboración y desarrollo de las actividades de aplicación	40	2	0,08	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Elaboración y desarrollo de las actividades de desarrollo	40	2	0,08	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Participación e implicación en los foros planteados y en las sesiones de seguimiento de las unidades	10	4	0,16	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08
Reflexión personal con relación a los aprendizajes realizados	10	2	0,08	CA06, CA07, CA08, CA09, KA04, SA06, SA07, SA08

En la evaluación de la asignatura se tendrán en consideración los siguientes criterios: la calidad de las actividades realizadas, la participación en los foros, los aprendizajes alcanzados, la vinculación de las respuestas con la práctica profesional y su pertinencia con las finalidades y contenidos del máster. Además, es imprescindible mostrar una actitud compatible con la profesión educativa.

Para poder pasar a la presentación y evaluación del TFM es necesario obtener una media en cada una de las asignaturas superior a 5 y haber aprobado más del 80 % de las unidades. Los trabajos deben depositarse en el aula moodle en el tiempo establecido. La persona responsable de la unidad debe informar del resultado de la corrección en un periodo no superior a los quince días posteriores a la entrega del trabajo. Al finalizar las unidades, se les dará la oportunidad de recuperar, si fuera necesario, las actividades no superadas en cada unidad.

La copia o plagio, en cualquier tipo de prueba evaluativa, constituyen un delito y se penalizará con un 0 como nota de la asignatura perdiendo la posibilidad de recuperarla. Se considerará que un trabajo o actividad está "copiado" cuando reproduce todo o una parte significativa del trabajo de un / a otro/a compañero/a. Se considerará que un trabajo o actividad está "plagiado" cuando se presenta como propio una parte de un texto sin citar las fuentes, independientemente de que las fuentes originarias sean en papel o en formato digital http://wuster.uab.es/web_argumenta_obert/unit_20/sot_2_01.html. En esta asignatura, se permite el uso de

tecnologías de Inteligencia Artificial (IA) en tareas de apoyo, como búsquedas bibliográficas o de información, corrección de textos o traducciones. El estudiante debe identificar claramente qué partes se han generado con esta tecnología, especificar las herramientas utilizadas e incluir una reflexión crítica sobre cómo estas han influido en el proceso y el resultado final de la actividad. La falta de transparencia en el uso de la IA en esta actividad evaluable se considerará una falta de honestidad académica y podrá conllevar una penalización parcial o total en la calificación de la actividad, o sanciones mayores en casos graves. Se podrán realizar validaciones específicas para garantizar la autoría y la adquisición de competencias en caso de sospecha de fraude académico.

Para aprobar esta asignatura, es necesario mostrar una buena competencia comunicativa general, tanto oralmente como por escrito, y un buen dominio de la lengua o lenguas vehiculares que constan en la guía docente. En todas las actividades se tendrá en cuenta, la corrección lingüística, la redacción y los aspectos formales de presentación. El alumnado debe ser capaz de expresarse con fluidez y corrección y mostrar un alto grado de comprensión de los textos académicos. Una actividad puede ser devuelta (no evaluada) o suspendida si el profesor/a considera que no cumple estos requisitos.

Es necesario entregar las actividades de esta asignatura en dos momentos diferentes. Las actividades de la unidad 3A se entregarán como máximo el 22/02/2026 a las 23:55 hora española y las actividades de la unidad 3B se entregarán como máximo el 15/03/2024 a las 23:55 hora española. En caso de que la nota de las unidades resulte insuficiente el profesorado responsable del módulo dejará un plazo de 15 días para que se puedan rehacer las actividades que no lleguen al nivel exigible.

Los y las estudiantes que quieran acogerse a la evaluación única podrán entregar todas las actividades del módulo el día 14 de junio de 2026 y podrán acogerse al mismo sistema de recuperación que se ha arbitrado para la evaluación continua.

Bibliografía

- 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.
- 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.
- 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

No se requiere un programario específico

Grupos e idiomas de la asignatura

La información proporcionada es provisional hasta el 30 de noviembre de 2025. A partir de esta fecha, podrá consultar el idioma de cada grupo a través de este [enlace](#). Para acceder a la información, será necesario introducir el CÓDIGO de la asignatura

Nombre	Grupo	Idioma	Semestre	Turno
(TEm) Teoría (máster)	1	Catalán	segundo cuatrimestre	tarde