

# Proposta de Màster en Direcció de centres i projectes educatius, socials i culturals

1.- Justificació . . . . .	2
2.- Fonamentació . . . . .	3
2.1. Representació gràfica del disseny del Màster	
2.2. Àmbits d'actuació dels directius.	
2.3. Dimensions de la direcció	
3.- Estructura: 60 crèdits, 3 blocs i 9 mòduls formatius . . . . .	9
4.- Planificació de la docència . . . . .	9
5.- Destinataris . . . . .	9
6.- Estructura Curricular . . . . .	10
M.1. El context de l'acció directiva	
M.2. La funció directiva a les organitzacions	
M.3. La dimensió tècnica de la direcció	
M.4. La dimensió relacional de la direcció	
M.5. La dimensió personal de la direcció	
M.6. El sentit de l'acció directiva: la millora de l'organització	
M.7. L'exercici de la direcció en un centre ...	
M.8. Pràctiques en centres educatius, socials i culturals	
M.9. Treball Final del Màster	
7. Annex 1. Document "Dimensions de l'exercici de la direcció"	30
8. Annex 2. Document Inicial de delimitació del Pràcticum . . . . .	61

## 1.- JUSTIFICACIÓ

A la base de qualsevol proposta formativa s'hi troben un conjunt de raons d'índole social, conjuntural i de coneixement del context que la justifiquen. Són aquestes:

### **a) Actualitat del sector**

El creixement al qual està assistint el sector socioeducatiu en el temps actuals, atès que cada vegada hi ha una major demanda de serveis adreçats a pal·liar problemàtiques educatives, socials i culturals de diversa índole, a partir de formes organitzatives diverses que presenten en comú la necessitat d'oferir serveis de qualitat per la qual cosa s'han de dotar de directius que coneguin el context d'intervenció i, alhora, que estiguin preparats i predisposats

### **b) Professionalització.**

Es planteja un màster professionalitzador, aspecte que queda clarament reflectit a l'apartat de competències.

### **c) Adequació a la dinàmica del sector**

En aquest tipus de centres el procés habitual d'accés als càrrecs directius és la promoció interna: els professionals amb experiència i valoració reconeguda en la realització de feines d'intervenció directa assumeixen funcions directives. Amb això es garanteix un coneixement aprofundit de la realitat en la qual s'actua. Ara bé, la realització de funcions directives comporta el desenvolupament d'unes competències que són substancialment diferents, la qual cosa posa en evidència la necessitat de la formació específica.

### **d) Simultanejar formació i exercici professional**

El màster neix amb vocació d'acollir professional en actiu que realitzen funcions directives o d'intervenció simultàniament a la formació. Aquest aspecte és tingut en compte en el disseny de les activitats formatives però, també, en la programació i la tipologia de la docència. L'oferiment de formació específica per via telemàtica, amb la concentració de les classes presencials els caps de setmana (divendres tarda i dissabtes matí) ho faciliten.

### **e) Adequació a la situació institucional**

L'oferiment d'un màster que especialitza en l'àmbit de la gestió i la direcció d'equips i d'institucions, presenta continuïtat amb els diversos graus d'educació (mestre, educador social i pedagog) i, també, amb d'altres facultats: lletres, econòmiques, turisme, etc.

### **f) Disseny formatiu clar i coherent en si mateixa**

S'opta per un disseny formatiu clar i coherent en si mateix, que avança des d'allò més general a allò més específic. Es parteix de la delimitació de la direcció i les funcions directives; s'estableixen diverses dimensions de la professionalització (tècnica, relacional i personal) i s'analitzen les característiques específiques de tipus de centres.

## 2.- FONAMENTACIÓ

S'opta per un disseny modular de 9 blocs, els quals, alhora, poden agrupar-se en tres grans àmbits:

- a) *l'àmbit substantiu* inclou els continguts formatius comuns per a tots els estudiants
- b) *l'àmbit d'especialització* possibilita el coneixement de diversos centres i serveis
- c) *l'àmbit pràctic* contempla la realització de pràctiques directes en centres i empreses

Cadascun dels àmbits, alhora, obeeix a una estructura interna.

**L'àmbit substantiu** s'articula en 6 mòduls

1. *Fonamentació social*. Dirigit a conèixer el context d'intervenció: centres, serveis, grups, equips, etc.
2. *Fonamentació organitzativa*. Dirigit a conèixer els fonaments i les característiques generals de l'acció directiva.
3. *Intervenció*. Dimensió tècnica. Dirigit a conèixer els fonaments tècnics de la feina que duen a terme els directius: planificació, organització, gestió, burocràcia, etc.
4. *Intervenció*. Dimensió relacional. Dirigit a conèixer els fonaments del comportament de les persones a les organitzacions des de l'òptica de la direcció: comunicació, treball en equip, direcció de reunions, resolució de conflictes, motivació, etc.
5. *Intervenció*. Dimensió personal. Dirigit a conèixer els fonaments personals de l'exercici directiu: estil, factors mentals, autoformació, assumpció del càrrec, desenvolupament personal, etc.
- 6 *Transformació*. Dirigit a conèixer els fonaments de l'actuació dels directius en el lideratge dels processos de transformació i millora continua de l'organització.

Dins **l'àmbit d'especialització** poden establir-se tres grans sub-àmbits amb múltiples interconnexions entre ells

1. *Sub-àmbit educatiu*: llars d'infants, escoles, instituts, escoles d'adults, escoles d'idiomes
2. *Sub-àmbit social*: centres residencials, centres de gent gran, serveis per a joves en situació de risc socials, centres oberts, centres cívics, etc.
3. *Sub-àmbit cultural*: museus, biblioteques, centres culturals, centres de promoció del territori, centres ambientals, etc.

Finalment, dins **l'àmbit pràctic** hi trobem

- 1.- *Pràctiques en una institució o servei* (educatiu, social o cultural) en el qual l'estudiant coneixerà la dinàmica quotidiana de l'exercici directiu en el context que hagi elegit.

2.- *Treball pràctic* en el qual es plantejarà un repte real a millorar des de la direcció d'un centre.

Una major concreció dels fonaments teòrics que justifiquen aquesta proposta curricular es troba al document

TEIXIDÓ, J. (2005): *Dimensions de l'exercici de la direcció*. Curs de Formació Bàsica per a l'exercici directiu. Girona, 2005

Pel que fa a l'organització i al desenvolupament de pràctiques de direcció en institucions es compta amb l'experiència dels estudis de Pedagogia de la Universitat de Girona recollida al text:

TEIXIDÓ, J. I CAPELL, D. (2000): *L'organització, direcció i gestió d'un centre educatiu com a àmbit de pràcticum dels estudiants de Pedagogia. Resultats d'una experiència i reptes de futur*. Comunicació al Simposi sobre la Formació Inicial dels Professionals de l'Educació. Facultat de Ciències de l'Educació de la UdG

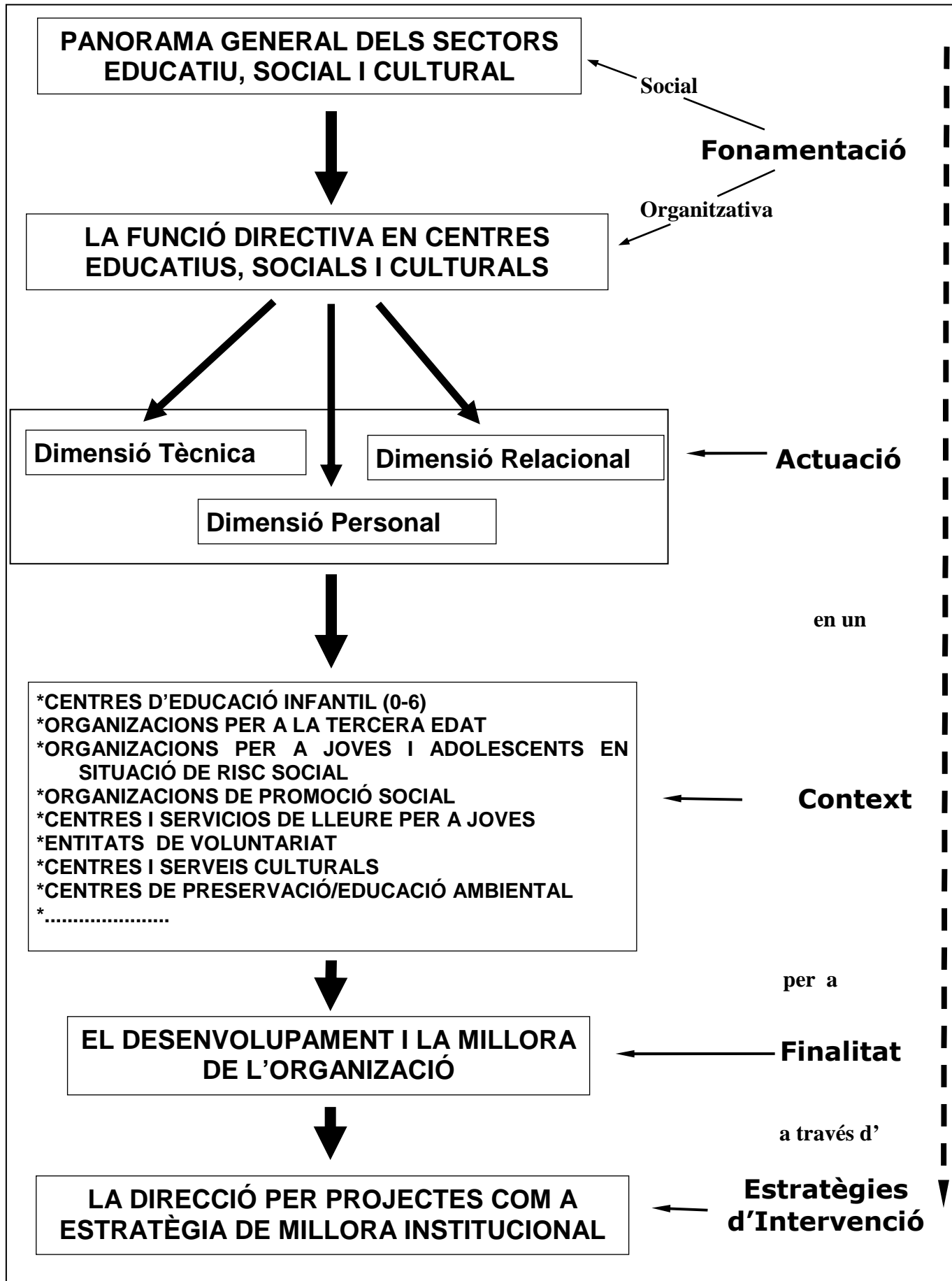
Ambdós documents s'adjunten a aquest projecte.

El disseny formatiu pot ésser visualitzat, d'una manera gràfica, als quadres de les pàgines següents.

Al **Quadre núm 1** s'hi reflecteix gràficament el disseny general del màster. La justificació de l'entitat de cadascun dels mòduls és al document d'estructura curricular

Al **Quadre núm 2** hi ha un recull dels diversos àmbits d'actuació dels directius en el qual s'estableixen 8 grans dimensions que engloben 32 tipus d'actuacions. Es tracta d'element base a partir del qual s'estableixen les tres dimensions de la direcció aglutinades per la intenció (meta) de millorar l'organització.

Als **Quadres nùms 3 i 4** s'hi justifica l'establiment de tres grans dimensions en l'exercici de la funció directiva, les quals donen lloc a tres blocs de formació directament professionalitzadors.



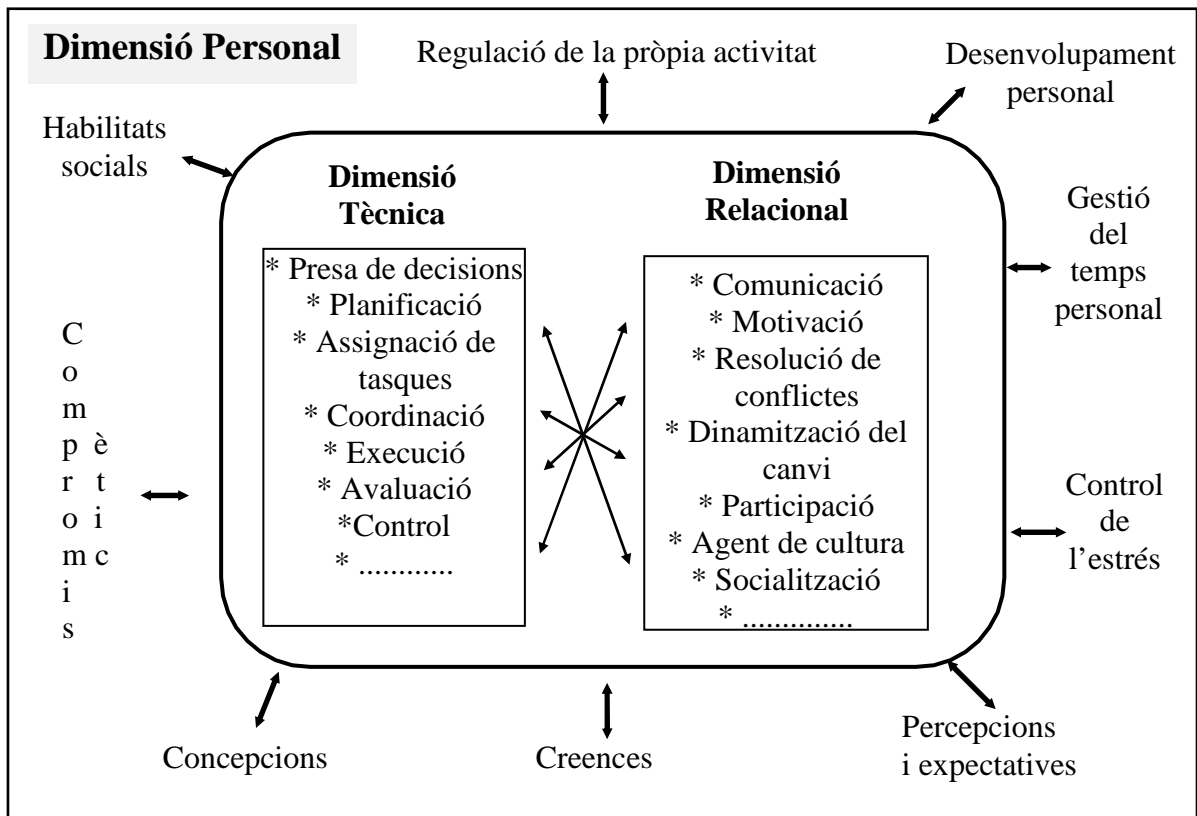
Quadre núm 1. Representació gràfica del disseny general del Màster

## Àmbits d'Actuació dels Directius.

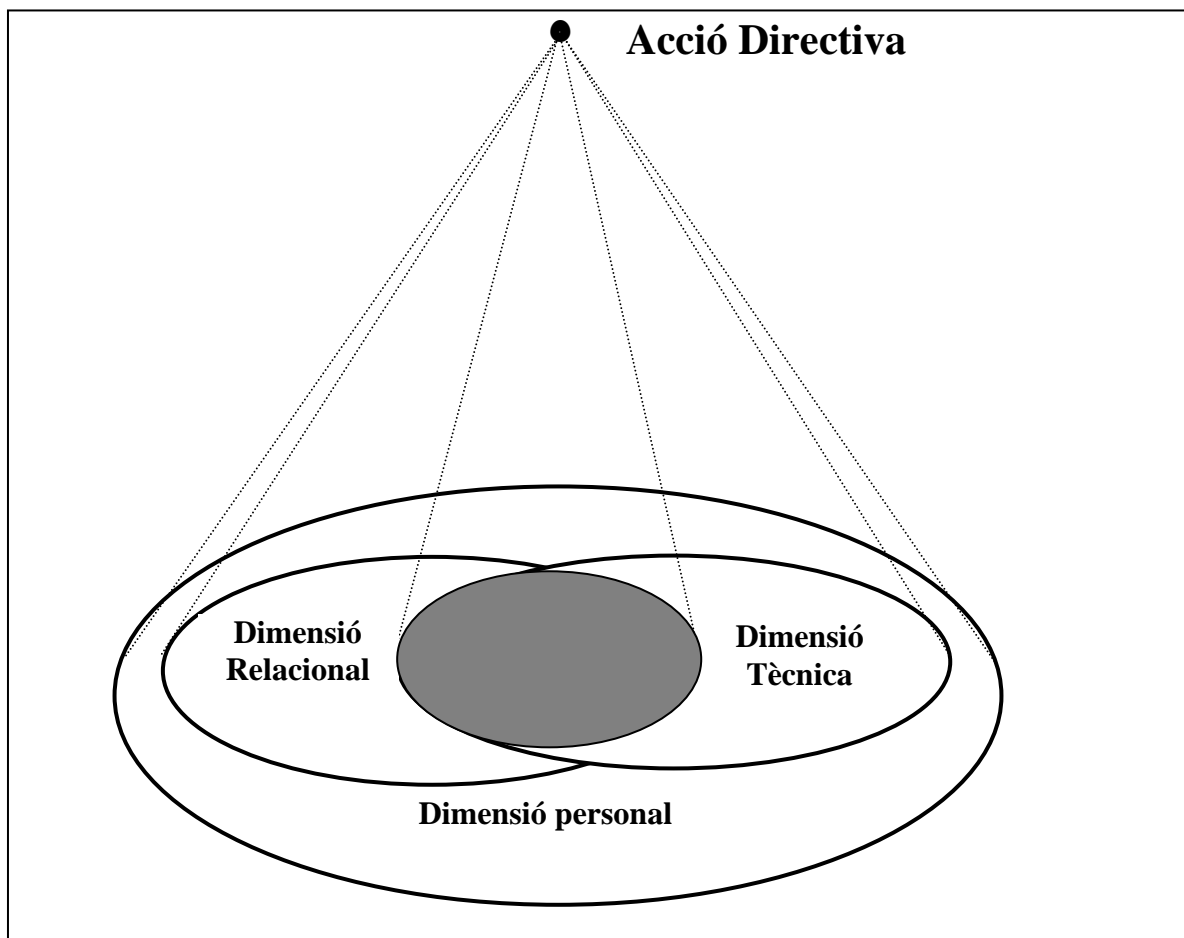
<b>1. Pedagògic</b>
1.1. Establir, mitjançant el treball de totes les parts interessades, els objectius generals del centre (PEC).
1.2. Vetllar perquè el desplegament del currículum s'atengui als objectius del centre i a les necessitats i possibilitats dels destinataris
1.3. Fomentar l'anàlisi i la reflexió entorn dels resultats que es desprenen de l'avaluació dels aprenentatges dels alumnes per tal d'emprendre accions de millora
<b>2. Organitzatiu</b>
2.1. Planificació el funcionament general del centre (Pla Anual, projectes específics, horaris, calendari, agrupaments...) en funció dels objectius.
2.2. Distribuir tasques, funcions i responsabilitats entre les diverses unitats (departaments, equips docents) i persones en funció de l'assoliment dels objectius educatius
2.3. Participar en l'establiment de normes i pautes d'actuació que regulin la convivència en el centre i n'afavoreixin el funcionament quotidià.
2.4. Vetllar per la cohesió i la coordinació d'actuacions entre les diverses unitats (cicles, departaments, etc.) de l'organització per tal de tendir a la unitat d'acció
2.5. Avaluar el funcionament intern de l'organització: processos, resultats, nivell d'avenç dels projectes...
2.6. Controlar el compliment de les funcions assignades a cada unitat/persona; les normes i pautes de convivència i, en general, els acords presos pels òrgans pertinents
<b>3. Administració i Gestió de recursos</b>
3.1. Gestió administrativa: registre de resultats, estadístiques, burocràcia, etc.
3.2. Gestió infraestructures-material. Vetllar per l'ús, el manteniment i la millora de les instal·lacions i el material. Condicions de seguretat i higiene.
3.3. Gestionar (i, en el seu cas, obtenir) recursos econòmics: pressupostos, comptabilitat, etc.
3.4. Coneixement de la normativa del Departament d'Educació i d'altres àmbits relacionats amb la vida del centre.
<b>4.- Relacions humanes</b>
4.1. Mantenir relacions personals fluïdes amb el personal del centre: professorat, alumnat, PAS, pares, professionals externs....
4.2. Acollir a les persones de nova incorporació a l'organització amb la intenció d'afavorir la seva integració
4.3. Coneixement i atenció a les persones (escoltar, comprendre, interpretar...) per tal d'ajudar-les i motivar-les en la seva relació amb la institució.
4.4. Afavorir el desenvolupament professional del professorat a través de plans de formació en el propi centre, elaboració de projectes conjunts, etc.
4.5. Comunicació. Vetllar per la circulació ràpida i eficaç de la informació (establiment de processos i canals de comunicació) d'una manera transparent i oberta (en doble sentit)
4.6. Intervenir en la resolució de conflictes (especialment aquells en què l'equip directiu s'hi troba involucrat) d'una manera franca i transparent; procurant avantposar els interessos de la institució als interessos sectorials o personals. .

<b>5.- Projecció exterior</b>
5.1. Interlocutor entre la Comunitat i l'Administració Educativa: aplicació de directrius, compliment de processos, demanda de millores, previsió de necessitats...
5.2. Mantenir relacions fluïdes amb usuaris/destinatari de l'acció educativa (alumnes, pares, associacions o entitats)
5.3. Coordinació amb altres instàncies i entitats educatives: altres centres, serveis educatius externs, serveis educatius del municipi, museus, associacions, empreses de serveis, etc.
5.4. Vetllar per la projecció d'una imatge exterior positiva
<b>6.- Innovació i desenvolupament de l'organització</b>
6.1. Promotor de canvis, innovacions o millores en el funcionament i en la pràctica educativa del centre
6.2. Enfortiment (empowerment) del centre. Agent de participació i d'assumpció de responsabilitats compartides per part de la Comunitat Educativa com a estratègia per al desenvolupament i la consolidació de l'autonomia institucional
<b>7.- Direcció d'hom mateix</b>
7.1. Autoconeixement: concepcions sobre la direcció; estil directiu predominant; conductes directives més habituals; habilitats directives que convé desenvolupar...
7.2. Control de l'estrés i ús racional del temps personal
7.3. Assumpció del càrrec: soledat, dilemes, canvi de rol ...
7.4. Control dels assumptes personals: equilibri entre la dimensió docent, la directiva i la personal
7.5. Participar en activitats de formació permanent de directius: cursos, grups de treball, seminaris, intercanvi d'experiències... que possibilitin la reflexió i el progrés personal en relació al càrrec
<b>8.- Contingències</b>
8.1. Gestor d'anomalies i imprevistos
8.2. Subaltern, administratiu, guardià, assistent, altres

Quadre núm 2. Àmbits d'actuació dels directius (Teixidó, 2006)



Quadre núm 3. Dimensions tècnica, relacional i personal de la direcció (Teixidó, 2005)



Quadre núm 4. Dimensions de la funció directiva. Una perspectiva integradora. (Teixidó, 2005)



### **3.- ESTRUCTURA: 60 CRÈDITS, 3 BLOCS I 9 MÒDULS FORMATIUS**

La proposta formativa consta de 60 crèdits articulats en tres blocs

30 crèdits d'elements substantius

Corresponen a 30 unitats d'un crèdit, distribuïdes agrupades en 6 mòduls formatius de cinc crèdits cadascun

Poden agrupar-se en unitats més grans.

El disseny detallat facilita detallar el que s'hi fa i, també, la compatibilitat amb altres màsters.

S'hi desenvolupen els aspectes troncal del programa formatiu

10 crèdits d'especialització

Corresponen a 5 unitats de 2 crèdits.

Descripció de l'exercici directiu a diversos contextos

Es tracta de crèdits optatius.

S'han oferir el doble dels que ha de cursar l'estudiant = 20 crèdits

15 crèdits de pràcticum

Pràcticum en institucions educatives sota la tutela d'un directiu en exercici

L'organització i

5 crèdits de Treball Final del Màster.

Treball final d'aplicació dels continguts del màster a una realitat que sigui d'interès de l'estudiant

Es fomentarà que la major part dels estudiants els realitzaran durant un segon any, a partir d'un projecte o una realitat que els interessi.

Els estudiants que vulguin fer-ho tot en un sol any, hauran de fer el Treball Final a l'estiu.

Els treballs seran valorats per un tribunal d'experts externs de reconegut prestigi. Es vetllarà per la qualitat dels treballs presentats.

Es vetllarà per la difusió i per la publicació dels treballs presentats

### **4.- PLANIFICACIÓ DE LA DOCÈNCIA.**

Modalitat semipresencial

Del crèdit ECTS se'n faran 7 hores presencials i la resta a través d'una plataforma telemàtica.

Les 7 hores presencials es faran els divendres a la tarda de 5 a 8 i els dissabtes al matí de 9 a 13 h.

### **5.- DESTINATARIS**

El postgrau es destina a

- a) directius en exercici que vulguin adquirir una major nivell de fonamentació i reflexió en relació a la feina que duen a terme amb la intenció de millorar els seu nivell competencial
- b) professionals en exercici que volen seguir una formació que els capaciti per assumir funcions o responsabilitats directives en la pròpia organització o bé que mostren interès per assumir nous reptes professionals

- c) estudiants amb un nivell de formació de grau interessats pel desenvolupament de competències directives

Al Quadre núm 4 hi figura una taula amb els destinataris potencials del màster

Els principals àmbits als quals s'adreça el màster són:

<b>Àmbits</b>	<b>Tipologia de Centres</b>
Infants	Llars d'Infants
Nens i joves	Escoles i instituts
Centres i Serveis Educatius	CRP, EAPs, EAIAs,
Disminucions Físics/Psíquics	Centres d'Educació Especial, Residències, . Centres Ocupacionals, Centres d'Atenció Especialitzada Centres d'Estimulació Primerenca
Gent Gran	Centres Residencials, Centres de Dia, Casals de gent gran
Infants i adolescents en situació de risc social	Centres residencials, Centres oberts, Aules d'Escolarització Externa
Justícia juvenil	Centres educatius residencials per a joves
Institucions penitenciàries i de reinserció social	Tallers i escoles d'adults a centres penitenciaris Centres d'observació, Centres post-penitenciaris
Igualtat i sol.lidaritat	Centre d'Informació, Centre d'acolliment de dones Centres d'atenció a immigrants
Drogodependències	Comunitats terapèutiques, Residències de reinserció
Escolarització al llarg de la vida	Centres d'Educació d'Adults
Lleure	Centres d'Esplai, Ludoteques, Albergos de Joventut Escoltisme
Educació ambiental	Cases de Colònies, Granges Escoles, Centres d'Estudi de l'entorn, Associacions defensa del medi
Promoció social	Centres Culturals, Centres cívics, Ateneus Cassinos, Comissions de Festes Populars Agrupacions corals, teatrals...
Serveis culturals	Museus, Centres d'Exposicions, Cases de cultura
Voluntariat	Associacions de Mares i Pares, Organitzacions No Governamentals
Serveis SocioSanitaris	Unitats d'Hospitalització per a Infants, Centres d'informació sanitària, Centres de Planificació Familiar i Formació Sexual
Formació ocupacional	Escoles taller, Centres de Formació Ocupacional, Unitats de formació a l'empresa, Centres d'inserció laboral per a disminuïts,
Empreses de serveis socioeducatius	Empreses de serveis educatius, esportius, assistencials, lúdics, etc.
Esports	Equipaments esportius municipals, Clubs esportius. Gimnasis,

Quadre núm 4. Destinataris del post-grau

## 6.- ESTRUCTURA CURRICULAR

### Mòdul 1. EL CONTEXT DE L'ACCIÓ DIRECTIVA.

#### Justificació.

El mòdul inicial es dedica a descriure i analitzar l'àmbit propi del màster, és a dir l'actualitat dels sectors educatius, socials i culturals en els temps actuals. Dins cadascun dels sectors hi trobem diverses formes organitzatives que obeeixen a diverses denominacions (centres, serveis, organismes, agències, fundacions, associacions, empreses...) les qual, en algunes ocasions neixen arran d'un projecte o, en d'altres casos, aixopluguen diversos projectes que poden o no tenir connexió entre ells.

A banda de l'anàlisi descriptiu introductori, és dedica un mòdul a considerar les polítiques que els originen, un altre a les formes jurídiques i un altre a la incidència de la societat de la informació en la seva configuració

Mòdul	Assignatura	Objectius	Contingut	C	D	E	F	G	H Organització hores NO presencials	I Avaluació
1.1.	Característiques del sectors educatiu, social y cultural	Descriure les diverses tipologies d'organitzacions educatives, socials i culturals. Analitzar les característiques distintives dels diversos sectors	Organització i regulació dels sectors educatius, social i cultural. Tipologia dels actuals i futurs centres i serveis, perfil dels usuaris. Incidència d'aquests aspectes en l'exercici de la funció directiva	2	O b l	1 s e m	S P	1 4	Lectura de textos  Disseny d'una guia per a l'anàlisi d'una institució educativa.  Concreció dels elements distintius d'una organització.	Presentació de  a) una guia d'anàlisi d'una institució  o bé  b) d'una anàlisi ja realitzada
1.2.	Models actuals de polítiques educatives, socials i culturals	Fornir elements d'analitzar les polítiques educatives  Advertir conseqüències pràctiques que es deriven de l'aplicació de polítiques educatives	1. Models actuals de polítiques educatives, socials i culturals: Les polítiques educatives, socials i culturals i la seva incidència en l'organització dels centres i en l'exercici de la funció directiva.	1	O b l	1 s e m	S P	7	Recerca de documentació de polítiques educatives a la xarxa  Anàlisi de les repercussions pràctiques, tenint en compte els efectes desitjats i els no previstos, que es deriven de l'aplicació d'una política educativa	Presentació d'un text on s'assenyalin repercussions pràctiques que es desprenen de l'aplicació de polítiques
1.3.	Legislació i formes jurídiques	Conèixer la principal legislació reguladora dels	2. Legislació i formes jurídiques d'organització	1	O b	1 s	S P	7	Pràctiques de lectura de legislació educativa.	Aportació de fonts legislatives

		sector educatiu, social i cultural  Analitzar les diverses formes jurídiques de les organitzacions	institucional: Aspectes legals i jurídics que afecten l'organització de les institucions, els centres i els projectes.							Aplicació de l'esquema com es llegeix el DOGC? a exemples d'actualitat.	Presentació de l'esquema d'anàlisi aplicat a una determinada font legal
1.4.	Les organitzacions educatives, socials i culturals i la societat de la informació	Analitzar els efectes de la societat de la informació en el funcionament quotidià de les organitzacions	La societat de la informació: debats actuals i tendències de futur. Aspectes socials, demogràfics, i la seva evolució. Estructura i composició de la societat de la informació. Presentació dels diferents debats teòrics a l'entorn de la societat de la informació i del coneixement. Tendències de futur. Incidència de la nova estructura social en l'exercici de la funció directiva.	1	O	1	S	7		Elaboració d'una síntesi de l'ús de les noves formes de comunicació (internet, mail, mòbil, videoconferència...) a les organitzacions, tot valorant-ne les aportacions positives i, també, els inconvenients o elements no desitjats	Presentació de l'esquema de síntesi

## Mòdul 2. LA FUNCIO DIRECTIVA.

### Justificació.

L'exercici de la funció directiva a les organitzacions respon a models diversos d'entendre el funcionament de les organitzacions que, en el context dels centres educatius, socials i culturals respon, majoritàriament, a models basats en la participació i la implicació de les persones, on la direcció s'exerceix d'una manera col·legiada. L'exercici de la direcció en aquests models suposa l'adequada interrelació entre les tres dimensions de l'exercici directiu: els aspectes tècnics, els aspectes relacionals i els aspectes personals. Des d'aquesta perspectiva, adquireix una importància bàsica el lideratge, entès com la capacitat personal per influir en els altres, la qual cosa es posa de manifest, en primer lloc, en l'àmbit de l'equip directiu.

Mòd	Assignatura	Objectius	Contingut	C	D	E	F	G	H Organització hores NO presencials	I Avaluació
2.1.	La funció directiva a les organitzacions	<p>Reflexionar sobre l'origen, la naturalesa i la importància de la direcció</p> <p>Elaborar un glossari de terminologia bàsica del màster</p> <p>Conèixer les diverses teories i models directius</p>	<p>Anàlisi dels trets distintius de la funció directiva a les organitzacions. Conceptes: direcció, gestió, administració, management, supervisió, coaching... Teories i models directius</p>	1	O b l	1 s e m	S P	7	<p>Lectura de textos</p> <p>Fòrum virtual sobre el tema ¿Es possible una centre educatiu sense director/a?</p> <p>Elaboració d'una fitxa per al glossari col·lectiu de l'assignatura</p>	<p>Participació al fòrum virtual</p> <p>Presentació de 5 fitxes amb definicions de termes</p>
2.2.	La direcció participativa	<p>Descriure les bases dels models directius basats en la participació.</p> <p>Fer una anàlisi crítica dels punts forts i febles dels models</p>	<p>Models directius basats en la participació dels membres de l'organització. Modalitats de participació. Avantatges i inconvenients dels models participatius. Direcció participativa i participació social</p>	1	O b l	1 s e m	S P	7	<p>Lectura de textos sobre els fonaments de la participació.</p> <p>Elaboració d'un quadre resum amb característiques bàsiques dels diversos models directius</p> <p>Elaborar la descripció d'una situació en la qual es posin de manifest les possibles deformacions dels models participatius</p>	<p>Presentació del quadre resum sobre els models directius.</p> <p>Presentació de la descripció d'una realitat organitzativa</p>
2.3.	El lideratge	<p>Caracteritzar el lideratge</p> <p>Efectuar una revisió teòrica</p>	<p>Definició. Teories i evolució. Components essencials: influència, confiança,</p>	1	O b l	1 s e	S P	7	<p>Elaboració d'un recull de definicions teòriques del terme "lideratge"</p>	<p>Recull de definicions</p>

		de l'evolució del lideratge educatiu	relacions, poder, valors. Condicionants personals bàsics: credibilitat, honestetat, congruència			m			Recull de les característiques que els grups humans esperen dels seus líders  Debat virtual: "De líder ¿s'hi neix o s'hi evoluciona?"	Recull de característiques dels líders.  Participació i aportacions al debat virtual
2.4.	La feina dels directius	Analitzar algunes característiques generals del treball del directius.  Establir les tres dimensions bàsiques de la direcció	Característiques generals de la feina directiva. Funcions i tasques directives. Les dimensions de la direcció: tècnica, relacional i personal. Direcció i millora organitzativa.	1	O	1	S	7	Lectura de textos  Lectura de testimonis reals de directius en els quals exposen els dilemes de la feina del dia a dia  Exploració de l'agenda/activitat quotidiana d'un directiu	Resposta a qüestions a partir dels textos llegits  Aportació de testimonis de directius.
2.5.	L'equip directiu	Entendre la direcció com una feina d'equip  Analitzar els diversos rols i perfils professionals en el si dels equips directius.  Reflexionar sobre els reptes que han d'assumir el directors dins els equips	L'exercici col·legiat de la tasca directiva. Perfils professionals i rols en els equips de treball. Constitució i consolidació de l'equip. El lideratge grupal.	1	O	1	S	7	Elaboració d'un quadre de delimitació de funcions i responsabilitats entre els membres de l'equip directiu.  Simulació d'una negociació horària entre els membres d'un equip directiu	Presentació d'un quadre lineal de funcions i responsabilitats  Participació en la preparació i en l'execució de la simulació

### Mòdul 3. LA DIMENSIÓ TÈCNICA DE L'EXERCICI DIRECTIU.

#### Justificació.

La dimensió tècnica constitueix la part, que des d'una perspectiva tradicional, sovint s'ha identificat amb l'exercici directiu: la planificació de l'activitat, la delimitació de tasques i funcions, la gestió de recursos, la burocràcia, la lectura i interpretació de normativa, la redacció d'informes... són feines pròpies dels directius, que requereixen coneixement específics que dur-les a terme. En alguns casos, quan es tracta de feines mecàniques, s'hi al.ludeix amb el terme gestió. És una part important de la feina, però només una part i, molt possiblement, no pas la més important. Convé, per tant, sistematitzar-la i optimitza-la aplicant criteris d'eficiència

Mòd	Assignatura	Objectius	Contingut	C	D	E	F	G	H Organització hores NO presencials	I Avaluació
3.1.	Acció directiva i plantejaments institucionals	Considerar quin ha de ser el paper dels directius en la delimitació de l'acció institucional, tenint en compte els diversos models directius.	L'exercici directiu en el marc d'un projecte institucional en funció d'un projecte d'acció. El Projecte de Direcció com a element clau de l'accés a la direcció	1	O b l	1 s e m	S P	7	Lectura de textos  Fòrum virtual de debat a partir del cas pràctic: ¿qui mana al CRAE l'Olivar?	Participació i presentació d'unt extracte de conclusions arran del fòrum virtual
3.2.	Gestió i coordinació de persones	Conceptualitzar i establir relacions entre els conceptes organitzar i coordinar.  Analitzar les competències específiques necessàries per a la coordinació del treball de diverses persones	Constitució de l'equip de treball: selecció de personal, delimitació de tasques i responsabilitats, elaboració de plans d'acció.  Cohesió i coordinació d'equips de treballs	1	O b l	1 s e m	S P	7	Lectura de textos.  Anàlisi de les tasques que dur a terme el coordinador de l'àrea de cultura d'un ajuntament.  Reflexió col.lectiva sobre les falses acceptacions del mot "coordinació"	Qüestions arran dels textos llegits  Text de conclusions arran de l'anàlisi de les tasques del coordinador municipal  Full de conclusions arran de la reflexió col.lectiva

**Màster de Direcció de centres i projectes educatius, socials i culturals**

3.3.	Gestió de Recursos Materials i Funcionals	<p>Conceptualitzar el concepte "gestió" arran de els diverses accepcions que se li donen.</p> <p>Reflexionar sobre els límits i les responsabilitats dels gestors</p>	<p>Gestió de recursos materials: espais, materials, etc. De la gestió a la co-gestió: avantatges i dificultats</p> <p>L'elaboració de l'horari: de la dificultat tècnica a la consolidació cultural.</p> <p>La normativa; usos i abusos</p>	1	O	1	S	7	<p>Lectura de textos.</p> <p>Anàlisi del document de funcions assignades a un "Gestor cultural" com a responsable d'un museu.</p> <p>Debat: "¿Preneu decisions polítiques els gestors? ¿o només les aconsellen?"</p>	<p>Qüestions arran dels textos llegits</p> <p>Participació i elaboració d'un text final de conclusions arran del debat</p>
3.4.	Fonaments legals	<p>Conèixer els fonaments legals a tenir en compte en la direcció i gestió d'una institució educativa</p>	<p>Fonaments legislatius (dret administratiu, dret fiscal, responsabilitat civil, dret laboral, seguretat i higiene en el treball...) per a la gestió institucional</p>	1	O	1	S	7	<p>Elaborar un recull dels principals fonaments legals.</p> <p>Cerca de les pàgines web de consulta, manera d'accedir-hi i possibilitats de maneig.</p> <p>Anàlisi col.lectiva d'un fonament legal elegit col.lectivament</p>	<p>Aportació d'un recull de recursos i idees per al coneixement de la realitat legislativa</p> <p>Participació a l'anàlisi col.lectiva</p>
3.5.	Gestió econòmica i administrativa	<p>Conèixer les bases de la gestió econòmica i administrativa.</p> <p>Elaborar una simulació de pressupost.</p> <p>Elaborar el diagrama d'un procés de gestió administrativa</p>	<p>Gestió econòmica: elaboració, aprovació, execució de pressupostos.</p> <p>Gestió administrativa: registre de documents, inventaris, documentació institucional, plans de centre</p>	1	O	1	S	7	<p>Anàlisi d'un pressupost d'una institució socio-educativa.</p> <p>Elaboració d'un quadre sinòptic amb les diverses passes a seguir des de l'avantprojecte fins la liquidació d'un pressupost.</p> <p>Elaboració d'un diagrama de flux d'un procés administratiu</p>	<p>Document de conclusions arran de l'anàlisi pressupostari.</p> <p>Presentació del quadre sinòptic o del diagrama de flux</p>



## Mòdul 4. LA DIMENSIÓ RELACIONAL DE L'EXERCICI DIRECTIU.

### Justificació.

Quan es demana a un directiu en que consisteix la seva feina, és a dir, que fa? la resposta sol ser que es passa la major part del temps relacionant-se amb altres persones, és a dir, comunicant-se. Ho fa en àmbits, amb destinataris, amb intencions i amb mitjans diversos... però la seva posició al bell mig de l'organització fa que hagi de desenvolupar habilitats comunicatives i de relació interpersonal: per conèixer les persones amb qui treballa, per relacionar-se amb eficàcia amb els usuaris i amb els representants socials, per animar i motivar les persones (a vegades, també, per advertir-les o per entomar crítiques) i, fonamentalment, per intervenir d'una manera positiva en situacions de conflicte, els quals constitueixen un element consubstancial als escenaris on hi coincideixen persones amb interessos diversos.

Mòd	Assignatura	Objectius	Contingut	C	D	E	F	G	H Organització hores NO presencials	I Avaluació
4.1.	Comunicació	<p>Conèixer els fonaments de la comunicació a les organitzacions.</p> <p>Elaborar un pla per a la millora de la comunicació</p>	<p>La comunicació interna i la comunicació externa a les organitzacions. El Pla de Comunicació. El desenvolupament d'habilitats comunicatives dels membres.</p>	1	O	1	S	7	<p>Lectura de textos.</p> <p>Recerca bibliogràfica sobre comunicació a les organitzacions</p> <p>Elaboració d'un pla per a la millora de la comunicació arran d'un diagnòstic de deficiències.</p>	<p>Resposta a qüestions sobre les lectures.</p> <p>Aportació dels resultats de la recerca bibliogràfica</p> <p>Elaboració d'un pla de millora..</p>
4.2.	Treball en equip	<p>Conèixer els fonaments de la constitució i la direcció d'equips de treball.</p> <p>Analitzar les dificultats del treball en equip i preveure'n possibles solucions.</p>	<p>Gestió i dinamització d'equips de treball. Els rols dins l'equip. El lideratge de l'equip</p>	1	O	1	S	7	<p>Recerca de recursos a Internet referits al treball en equip</p> <p>Discussió grupal entorn del cas "El dilema del Shadu"</p>	<p>Presentació i comentari dels recursos obtinguts de la xarxa.</p> <p>Full de conclusions arran de la discussió grupal.</p>
4.3.	Dinamització de reunions	<p>Conèixer el procés i dels factors a considerar en la presa de decisions</p>	<p>La presa de decisions en grup. La direcció de reunions: aspectes tècnics i relacionals.</p>	1	O	1	S	7	<p>Simulació del procés de presa de decisions en una organització arran del cas "Qui va a esquiar?"</p>	<p>Document de reflexió arran de la simulació.</p>

		<p>Detectar les principals dificultats de la presa de decisions en grup.</p> <p>Analitzar les principals dificultats a considerar en la conducció de reunions</p>	Tipologia de reunions			m			<p>Anàlisi de la interaccions verbals en una reunió.</p> <p>Anàlisi de la comunicació no verbal en un reunió ”</p>	<p>Full d'interaccions verbals i comentari</p> <p>Ful d'anàlisi de la CNV i comentari.</p>
4.4.	Motivació i coaching	<p>Conèixer les diverses teories de motivació laboral.</p> <p>Considerar estratègies i recursos motivacionals</p> <p>Analitzar els dilemes dels directius en dur a terme accions de desenvolupament professional</p>	<p>La motivació de les persones en el treball.</p> <p>Processos de desenvolupament i millora professional dels membres de l'equip de treball. El directiu com a agent de creixement personal i professional de l'equip: coaching</p>	1	O	1	S	7	<p>Lectura de textos</p> <p>Anàlisi dels factors de motivació arran del cas “La Maria pensa a canviar de centre</p> <p>Anàlisi dels dilemes directius arran d'un cas de l'Espai Familiar del Raval</p>	<p>Qüestions arran de les lectures</p> <p>Reflexions arran de l'anàlisi dels factors de motivació.</p> <p>Document d'exploració dels dilemes dels directius</p>
4.5.	Resolució de conflictes	<p>Conèixer diverses teories sobre els conflictes i les implicacions en la tasca dels directius.</p> <p>Analitzar les condicions, les passes i les estratègies per a la resolució col.laborativa de conflictes</p> <p>Desenvolupar habilitats de mediació</p>	<p>El conflicte a les organitzacions. Tipologies de conflictes. Afrontament i gestió positiva dels conflictes. Actituds davant del conflicte. La negociació. Intervenció dels directius en la resolució dels conflictes organitzatius.</p>	1	O	1	S	7	<p>Lectura de textos</p> <p>Anàlisi de les implicacions conductuals de les diverses concepcions del conflicte arran dels cas Qui va a esquiar?</p> <p>Exemplificació d'un procés de resolució positiva arran del cas anterior</p> <p>Fòrum virtual i Comentari arran del text “És ètic estimular un conflicte”</p>	<p>Qüestions arran de les lectures</p> <p>Graella d'anàlisi</p> <p>Elaboració d'alternatives d'actuació davant del cas.</p> <p>Reflexió personal arran del fòrum i del text</p>

## Mòdul 5. LA DIMENSIÓ PERSONAL DE L'EXERCICI DIRECTIU.

### Justificació.

Quan pensem en directores amb qui hem treballat i en fem una valoració, per damunt de les seves competències tècniques i relacional, hi posem la persona: les qualitats personals, les sensacions, els aspectes morals. Des d'aquesta perspectiva convé que el propi directiu esdevingui conscient de quins són els trets distintius del seu estil directiu per tal que pugui plantejar-se la conveniència d'introduir millores en la seva manera d'actuar des d'una perspectiva ètica. El lideratge no és una qualitat innata en les persones (per bé que hi ha alguns trets de personalitat que l'afavoreixen) sinó que es pot millorar i desenvolupar. Des d'aquesta perspectiva, els directius han de dedicar una part de la seva acció a si mateixos: la formació permanent, la reflexió sobre l'acció, la gestió de si mateix, les concepcions sobre la feina, el control de l'estrès i la vida personal, els aspectes ètics ... són aspectes claus del desenvolupament directiu i, també, per gaudir de la feina.

Mòd	Assignatura	Objectius	Contingut	C	D	E	F	G	H Organització hores NO presencials	I Avaluació
5.1.	L'estil directiu	Conceptualitzar l'estil directiu  Conèixer diversos estils directius  Analitzar els factors que condicionen la conducta dels directius i les repercussions que tenen  Autoidentificar alguns factors del propi estil directiu	Perfils i estils directius. Aspectes personals, substantius i situacionals en la delimitació de l'estil directiu. La reixa de direcció de Blake i Mouton. Estils contingencials de Fiendler.	1	O b l	1 s e m	S P	7	Lectura de textos  Graella de comparació d'estils directius segons diversos autors  Participació al debat col·lectiu: De director: ¿s'hi neix o se n'aprèn?es  Anàlisi de diverses alternatives de conducta arran del visionat de "S'ha acabat el gas-oil de la calefacció"  Aplicació de la reixa de direcció: la congruència de l'autoimatge del directiu.	Qüestions arran de les lectures  Graella comparativa  Document de conclusions del debat  Reflexió arran del visionat.  Comentari dels resultats de la graella de direcció
5.2.	Desenvolupament del lideratge	Conèixer, analitzar i reflexionar sobre diversos components de personalitat que intervenen en el desenvolupament del	Característiques intrapersonals: autoestima, assertivitat, autoconeixement, autocontrol... Característiques	1	O b l	1 s e m	S P	7	Lectura de textos  Exercicis per al desenvolupament de l'autoestima, assertivitat i l'autocontrol	Qüestions arran dels textos  Textos de reflexió entorn de les

		<p>lideratge.</p> <p>Conèixer, analitzar i reflexionar sobre diversos components relacionals que intervenen en el desenvolupament del lideratge</p>	<p>interpersonals i socials: empatia, confiança, motivació, reconeixement</p>						<p>Exercicis per al desenvolupament de l'empatia, la confiança en hom mateix, la motivació i el reconeixement de la pròpia vàlua</p>	<p>possibilitats d'aplicar els exercicis realitzats a la realitat dels directius</p>
5.3.	La gestió d'hom mateix	<p>Analitzar els principals reptes personals que es desprenen de l'exercici del càrrec.</p> <p>Conèixer estratègies i eines per al control del temps, de l'agenda i de l'estress</p> <p>Reflexionar entorn de la necessitat d'harmonitzar l'exercici directiu amb la vida personal</p>	<p>Assumpció del càrrec. Ús racional i optimització del temps personal. Control dels assumptes personals. Control de l'estrés. Delimitació de l'espai laboral, personal i social.</p>	1	O	1	S	7	<p>Lectura de textos.</p> <p>Realització de l'exercici "Els lladres de temps dels directius"</p> <p>Lectura i anàlisi de diaris de directius</p>	<p>Qüestions arran dels textos</p> <p>Reflexions arran de l'exercici</p> <p>Resultats de l'anàlisi de diaris i, si fos possible, elaboració del propi diari</p>
5.4.	Desenvolupament personal i professional	<p>Analitzar l'exercici de la direcció des de la perspectiva de l'itinerari professional.</p> <p>Considerar diversos aspectes a tenir en compte a l'hora d'acceptar el càrrec i a l'hora d'abandonar-lo.</p> <p>Valorar les necessitats i modalitats de formació per</p>	<p>Etapes o estadis de desenvolupament professional. L'autoformació per a l'exercici directiu. La formació per a l'exercici de la direcció. Modalitats i formats organitzatius. Preparació per a l'abandonament del càrrec.</p>	1	O	1	S	7	<p>Lectura de textos</p> <p>Anàlisi dels factors a tenir en compte en la presa de decisió d'accedir a la direcció.</p> <p>Comentari col·lectiu del text "Aires nuevos en la direcció"</p>	<p>Qüestions arran dels textos</p> <p>Esquema dels factors considerats i arguments a favor i en contra</p> <p>Reflexions arran del comentari</p>

		a l'exercici directiu									col.lectiu
5.5.	Ètica i funció directiva	<p>Considerar les implicacions ètiques de l'exercici de la funció directiva.</p> <p>Analitzar les possibles perversions de l'exercici directiu.</p> <p>Establir els trets bàsics de la conducta ètica</p>	<p>Aspectes ètics i morals inherents a l'exercici de la funció directiva. Anàlisi i previsió de les repercussions (en els treballadors, en els usuaris, en la institució i en hom mateix) derivades de l'exercici responsable de la funció.</p>	1	O	1	S	7	<p>Reflexió col.lectiva "Al servei de quins interessos poso l'exercici de la direcció"</p> <p>Reflexió col.lectiva arran del text: "La información, al cajón".</p> <p>Anàlisi d'alguns dilemes ètics que es presenten els directors arran de la lectura de testimonis autobiogràfics</p>	<p>Textos de síntesi a partir dels exercicis de reflexió col.lectiva.</p> <p>Exemplificació dels dilemes ètics d'un director arran d'un cas real</p>	

**Mòdul 6. EL SENTIT DE L'ACCIÓ DIRECTIVA: LA MILLORA DE L'ORGANITZACIÓ.**
**Justificació.**

Al capdavant, quan hom es planteja quin és el sentit últim que orienta l'exercici de l'acció directiva o, en altres paraules la motivació que empeny les persones a exercir un càrrec, la resposta lògica apunta vers la intenció de millorar, de contribuir al desenvolupament de l'organització, la qual es compatible amb el propi desenvolupament personal. Els directius constitueixen elements claus en l'animació, la planificació, l'execució i el lideratge dels processos de millora institucional. Ara bé, no n'hi ha prou amb la il·lusió i l'entusiasme (per bé que són indispensables) sinó que cal posseir un conjunt de coneixements, instruments i estratègies per al lideratge del canvi tot partint d'un projecte construït col·lectivament.

Mòd	Assignatura	Objectius	Contingut	C	D	E	F	G	H Organització hores NO presencials	I Avaluació
6.1.	1.- Avaluació institucional i qualitat	<p>Conèixer i analitzar críticament els moviments de la qualitat en els serveis</p> <p>Conèixer diversos models i sistemes de qualitat</p> <p>Conèixer i utilitzar diversos elements d'avaluació institucional</p>	<p>L'avaluació institucional com a eina de coneixement i de millora de l'organització. La qualitat a les organitzacions. Els plans de qualitat. Anàlisi crítica d'algunes eines i instruments per a la qualitat</p>	1	O b l	1 s e m	S P	7	<p>Realització d'un recull de terminologia pròpia dels models de qualitat.</p> <p>Revisió dels funcionament i dels resultats de l'aplicació de model de qualitat a les organitzacions</p> <p>Aplicació de qüestionaris d'avaluació institucional</p>	<p>Recull terminològic</p> <p>Reflexions arran d'un informe de progrés.</p> <p>Experimentació dels qüestionaris</p>
6.2.	2.- Disseny de Projectes i Plans Estratègics de millora	<p>Conèixer els components i la dinàmica d'elaboració d'un projecte de millora.</p> <p>Plantejar-se les possibilitats i les limitacions dels projectes des d'una perspectiva ètica</p> <p>Considerar les estratègies</p>	<p>Conceptes bàsics: canvi, millora, innovació, renovació, etc. La planificació del canvi: possibilitats i limitacions. El disseny d'un projecte de millora organitzatiu</p>	1	O b l	1 s e m	S P	7	<p>Lectura de textos de planificació de projectes socials</p> <p>Elaboració de quadres gràfics dels components i dels processos d'elaboració.</p> <p>Formulació i desplegament d'un objectiu de millora.</p>	<p>Qüestions arran del text</p> <p>Quadres gràfics</p> <p>Elaboració d'una graella de desplegament d'un objectiu de</p>

		de posada en marxa dels plans de millora institucional.							Establiment d'indicadors de progrés del projecte i comunicació dels resultats	millora
6.3.	3.- El Projecte de Direcció	<p>Conceptualitzar el Projecte de Direcció</p> <p>Analitzar els diversos elements a considerar en la realització del Projecte de Direcció</p> <p>Considerar els elements a tenir en compte en la difusió entre els destinataris</p> <p>Establir indicadors de progrés del PdD</p>	<p>El projecte de direcció com a element clau en l'accés a la direcció. Concepte, components i procediment d'elaboració.</p> <p>Anàlisi i elaboració d'un projectes de direcció</p>	1	O	1	S	7	<p>Lectura del text El Projecte de Direcció.</p> <p>Esquema gràfics dels aspectes a considerar en l'elaboració del Projecte de Direcció</p> <p>Elaboració d'un pla de difusió del PdD</p> <p>Anàlisi de les possibilitats i les dificultat en l'establiment d'indicadors de progrés</p>	<p>Qüestions arran del text</p> <p>Esquema gràfics</p> <p>Pla de Difusió</p> <p>Reflexió entorn de les possibilitats i limitacions</p>
6.4.	4.- El lideratge del canvi	<p>Analitzar els processos de canvi a les organitzacions.</p> <p>Identificar la dimensió processual i la dimensió substancial del canvi.</p> <p>Considerar els rols dels directius en el lideratge del canvi.</p>	<p>El procés de canvi a les organitzacions: aspectes tècnics i relacionals. El lideratge del canvi. Rols directius en el processos de canvi a les organitzacions: de la sensibilització a la institucionalització.</p>	1	O	1	S	7	<p>Lectura de la crònica d'un procés de canvi en un organització.</p> <p>Elaboració de síntesis dels factors a considerar en un procés de canvi</p> <p>Exemplificació dels diversos rols directius en el processos de canvi i reflexió entorn de la complexitat de dur-los a terme simultàniament</p>	<p>Qüestions arran de la lectura</p> <p>Elaboració de quadres de síntesi</p> <p>Aportació d'exemples</p>
6.5.	5.- Projecció externa el canvi	Considerar la imatge	La projecció externa del canvi.	1	O	1	S	7	Lectura de textos	Qüestions arran





## Mòdul 7. L'EXERCICI DE LA DIRECCIÓ EN UN CENTRE ...

### Justificació.

L'acostament a la pràctica directiva en àmbits diversos implica l'organització d'unitats formatives altament contextualitzades, que sempre que sigui possible seran impartides per professionals en exercici en les quals es faci una anàlisi detallat dels trets característics de l'exercici de la direcció en diverses tipologies de serveis.

Es tracta d'un mòdul de 10 crèdits que se subdivideix en 5 submòduls de 2 crèdits cadascun.

Atès que cal fer una oferta formativa del doble de crèdits dels que l'estudiant ha de cursar, es fa una proposta inicial de 10 àmbits dels quals cada estudiant n'haurà de triar 5. L'oferta serà variable en funció del perfil i dels interessos dels estudiants.

Mòd	Assignatura	Objectius	Contingut	C	D	E	F	G	H Organització hores NO presencials	I Avaluació
7.1.	La pràctica de la direcció en una Llar Infantil	Conèixer els elements característics de l'exercici directiu en aquest àmbit	Característiques de l'organització i incidència en la direcció Elements a considerar en l'exercici directiu La jornada quotidiana del/la director/a Principals reptes inherents a l'exercici del càrrec..	2	O p t a t	2 s e m	P	1 4	Elaboració de documents de síntesi a partir de l'exposició del professor.  Treballs col.lectiu de contrastació de l'exercici directiu en diversos contextos.	Document de síntesi.  Exposició i valoració del treball col.lectiu.
7.2.	La pràctica de la direcció en una Escola o Institut	Conèixer els elements característics de l'exercici directiu en aquest àmbit	Característiques de l'organització i incidència en la direcció Elements a considerar en l'exercici directiu La jornada quotidiana del/la director/a Principals reptes inherents a l'exercici del càrrec..	2	O p t a t	2 s e m	P	1 4	Elaboració de documents de síntesi a partir de l'exposició del professor.  Treballs col.lectiu de contrastació de l'exercici directiu en diversos contextos.	Document de síntesi.  Exposició i valoració del treball col.lectiu.
7.3.	La pràctica de la direcció en un centre de Gent Gran	Conèixer els elements característics de l'exercici directiu en aquest àmbit	Característiques de l'organització i incidència en la direcció Elements a considerar en l'exercici directiu La jornada quotidiana del/la director/a Principals reptes inherents a l'exercici del càrrec..	2	O p t a t	2 s e m	P	1 4	Elaboració de documents de síntesi a partir de l'exposició del professor.  Treballs col.lectiu de contrastació de l'exercici directiu en diversos contextos.	Document de síntesi.  Exposició i valoració del treball col.lectiu.
7.4.	La pràctica de la direcció en una Escola d'Adults	Conèixer els elements característics de l'exercici	Característiques de l'organització i incidència en la direcció	2	O p s	2 s	P	1 4	Elaboració de documents de síntesi a partir de l'exposició del professor.	Document de síntesi.

**Màster de Direcció de centres i projectes educatius, socials i culturals**

		directiu en aquest àmbit	Elements a considerar en l'exercici directiu La jornada quotidiana del/la director/a Principals reptes inherents a l'exercici del càrrec..		t a m				Treballs col.lectiu de contrastació de l'exercici directiu en diversos contextos.	Exposició i valoració del treball col.lectiu.
7.5.	La pràctica de la direcció en un centre de atén persones amb disminucions psíquiques	Conèixer els elements característics de l'exercici directiu en aquest àmbit	Característiques de l'organització i incidència en la direcció Elements a considerar en l'exercici directiu La jornada quotidiana del/la director/a Principals reptes inherents a l'exercici del càrrec..	2	O p t a m	2	P	1 4	Elaboració de documents de síntesi a partir de l'exposició del professor.  Treballs col.lectiu de contrastació de l'exercici directiu en diversos contextos.	Document de síntesi.  Exposició i valoració del treball col.lectiu.
7.6.	La pràctica de la direcció en centres de lleure	Conèixer els elements característics de l'exercici directiu en aquest àmbit	Característiques de l'organització i incidència en la direcció Elements a considerar en l'exercici directiu La jornada quotidiana del/la director/a Principals reptes inherents a l'exercici del càrrec..	2	O p t a m	2	P	1 4	Elaboració de documents de síntesi a partir de l'exposició del professor.  Treballs col.lectiu de contrastació de l'exercici directiu en diversos contextos.	Document de síntesi.  Exposició i valoració del treball col.lectiu.
7.7.	La pràctica de la direcció en una centre/equipament cultural	Conèixer els elements característics de l'exercici directiu en aquest àmbit	Característiques de l'organització i incidència en la direcció Elements a considerar en l'exercici directiu La jornada quotidiana del/la director/a Principals reptes inherents a l'exercici del càrrec..	2	O p t a m	2	P	1 4	Elaboració de documents de síntesi a partir de l'exposició del professor.  Treballs col.lectiu de contrastació de l'exercici directiu en diversos contextos.	Document de síntesi.  Exposició i valoració del treball col.lectiu.
7.8.	La pràctica de la direcció en una empresa de serveis socioeducatius	Conèixer els elements característics de l'exercici directiu en aquest àmbit	Característiques de l'organització i incidència en la direcció Elements a considerar en l'exercici directiu La jornada quotidiana del/la director/a Principals reptes inherents a l'exercici del càrrec..	2	O p t a m	2	P	1 4	Elaboració de documents de síntesi a partir de l'exposició del professor.  Treballs col.lectiu de contrastació de l'exercici directiu en diversos contextos.	Document de síntesi.  Exposició i valoració del treball col.lectiu.
7.9.	La pràctica de la direcció en una entitat esportiva	Conèixer els elements característics de l'exercici directiu en aquest àmbit	Característiques de l'organització i incidència en la direcció Elements a considerar en l'exercici directiu La jornada quotidiana del/la director/a Principals reptes inherents a l'exercici del	2	O p t a m	2	P	1 4	Elaboració de documents de síntesi a partir de l'exposició del professor.  Treballs col.lectiu de contrastació de l'exercici directiu en diversos	Document de síntesi.  Exposició i valoració del

			càrrec..						contextos.	treball col.lectiu.
7.10.	La pràctica de la direcció en una centre que atén joves en situació de risc social.	Conèixer els elements característics de l'exercici directiu en aquest àmbit	Característiques de l'organització i incidència en la direcció Elements a considerar en l'exercici directiu La jornada quotidiana del/la director/a Principals reptes inherents a l'exercici del càrrec..	2	O	2	P	1	Elaboració de documents de síntesi a partir de l'exposició del professor.  Treballs col.lectiu de contrastació de l'exercici directiu en diversos contextos.	Document de síntesi.  Exposició i valoració del treball col.lectiu.

## Mòdul 8. PRÀCTIQUES EN CENTRES I SERVEIS EDUCATIUS, SOCIALS I CULTURALS.

### Justificació.

L'exercici de la direcció és una qüestió pràctica; la feina directiva és fonamentalment activa. Els estudiants han de completar, contrastar i contextualitzar la formació acadèmica rebuda amb l'estada en pràctiques a una institució que, d'una banda, permeti conèixer la realitat del treball d'un directiu i, de l'altre, li permeti vincular-se a determinades tasques o activitats que hagin estat prèviament pactades al pla de pràctiques.

Pel que fa a l'organització i al desenvolupament de pràctiques de direcció en institucions es compta amb l'experiència dels estudis de Pedagogia de la Universitat de Girona recollida al text:

TEIXIDÓ, J. I CAPELL, D. (2000): *L'organització, direcció i gestió d'un centre educatiu com a àmbit de pràcticum dels estudiants de Pedagogia. Resultats d'una experiència i reptes de futur.* Comunicació al Simposi sobre la Formació Inicial dels Professionals de l'Educació. Facultat de Ciències de l'Educació de la UdG

Mòd	Assignatura	Objectius	Contingut	C	D	E	F	G	H Organització hores NO presencials	I Avaluació
8	Pràctiques en institucions, centres i serveis dels àmbits educatiu, social i cultural	<p>Conèixer i comprendre l'estructura i el funcionament del centre</p> <p>Observar l'exercici pràctic de la direcció en una organització educativa, social o cultural</p> <p>Analitzar els trets més significatius de l'exercici i de l'estil directiu.</p> <p>Desenvolupar tasques directives sota la supervisió del tutor.</p> <p>Reflexionar sobre les circumstàncies i les peculiaritat de l'exercici de les diverses funcions directives.</p> <p>Iniciar processos d'autoreflexió sobre la pròpia pràctica</p>		1 5	O b l	2 s e m	P	1 2	<p>Realització de treballs d'observació pactats amb el tutor del pràcticum en funció de les característiques de la institució.</p> <p>Elaboració d'un relat que reflecteixi l'actuació d'un directiu davant d'un dilema/problema organitzatiu.</p>	<p>Entrevistes personals amb tutor UdG</p> <p>Treball d'observació.</p> <p>Valoració del tutor professional</p> <p>Relat</p>

## Mòdul 9. PROJECTE FINAL

### Justificació.

L'actiu principal del màster ha de residir en la professionalització i, per tant, en el fet que els participants prenguin consciència que han millorat la seva capacitat per intervenir en una organització d'entorn a terme projectes reals, que suposin una millora que sigui valorada per la institució, pels treballadors, pels usuaris i, en conjunt per la societat. Es tracta, per tant, que un cop acabada la part formativa del màster, els estudiants hagin de dissenyar i, a poder ser, dur a terme una proposta de millora d'una organització o servei (que, normalment, serà el que hauran dut a terme les pràctiques) que haurà d'ésser recollida en un treball escrit que s'haurà de presentar i defensar davant d'una comissió d'experts externs.

Més enllà de la seva dimensió acadèmica, el treball de pràctiques ha d'ésser percebut com un repte i com una oportunitat pels estudiants, per a la qual cosa s'ha de procurar prestigiar i, alhora, difondre i valorar els treballs realitzats.

Aquells estudiants que no estiguin directament vinculats a un context educatiu, social o cultural o que, per les raons que sigui, prefereixin fer un treball que no sigui directament d'aplicació, a l'inici del 2on trimestre, des de la coordinació d'estudis se'ls plantejarà un ventall de possibles treballs a fer.

Mòd	Assignatura	Objectius	Contingut	C	D	E	F	G	H Organització hores NO presencials	I Avaluació
9	Projecte Final de Màster	<p>Analitzar un context educatiu, social i cultural per detectar-ne necessitats de millora.</p> <p>Dissenyar un projecte concretes i realista de millora organitzativa</p> <p>Implementar el projecte i valorar-ne críticament els punts forts i febles</p> <p>Elaborar un treball que reculli l'experiència i aporti pautes de futur</p>	Desenvolupament d'un treball tutoritzat, centrat en el desenvolupament d'una proposta de millora organitzativa.... En el context d'un centre, servei, o institució concret.	5	O b l	2 s e m	P	2 5	<p>Gestió (des del disseny inicial fins la valoració dels resultats) d'un projecte.</p> <p>Elaboració d'un treball escrit que reflecteixi el projecte: les fases, les actuacions, els resultats, les conclusions, etc.</p>	<p>Entrevistes personals amb tutor UdG</p> <p>Valoració de l'entitat on es duu a terme el projecte</p> <p>Valoració del treball escrit</p>

