

# IMPRESO SOLICITUD PARA VERIFICACIÓN DE TÍTULOS OFICIALES

## 1. DATOS DE LA UNIVERSIDAD, CENTRO Y TÍTULO QUE PRESENTA LA SOLICITUD

De conformidad con el Real Decreto 1393/2007, por el que se establece la ordenación de las Enseñanzas Universitarias Oficiales

UNIVERSIDAD SOLICITANTE	CENTRO	CÓDIGO CENTRO	
Universidad de Deusto	Facultad de Psicología y Educación	48012701	
NIVEL	DENOMINACIÓN CORTA		
Máster	Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos		
DENOMINACIÓN ESPECÍFICA			
RAMA DE CONOCIMIENTO	CONJUNTO		
Ciencias Sociales y Jurídicas	Nacional		
CONVENIO			
Convenio Específico de Colaboración Interuniversitaria entre la Universidad de Deusto y la Universidad Autónoma de Barcelona para la realización conjunta del Master en Dirección y Gestión de Centros Educativos			
UNIVERSIDADES PARTICIPANTES	CENTRO	CÓDIGO CENTRO	
Universidad Autónoma de Barcelona	Facultad de Ciencias de la Educación	08048204	
HABILITA PARA EL EJERCICIO DE PROFESIONES REGULADAS	NORMA HABILITACIÓN		
No			
SOLICITANTE			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
Mª Begoña Arrieta Heras	Vicerrectora de Ordenación Académica e Innovación Docente		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	15361752Y		
REPRESENTANTE LEGAL			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
Luis Ramón Arrieta Durana	Director General de Áreas Funcionales y Servicios		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	16241692N		
RESPONSABLE DEL TÍTULO			
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO		
Josu Solabarrieta Eizagirre	Decano de la Facultad de Psicología y Educación		
Tipo Documento	Número Documento		
NIF	30594296H		
2. DIRECCIÓN A EFECTOS DE NOTIFICACIÓN			
A los efectos de la práctica de la NOTIFICACIÓN de todos los procedimientos relativos a la presente solicitud, las comunicaciones se dirigirán a la dirección que figure en el presente apartado.			
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	MUNICIPIO	TELÉFONO
Avda. Universidades, 24	48007	Bilbao	660721819
E-MAIL	PROVINCIA	FAX	
rectorado@deusto.es	Vizcaya	944457854	

### 3. PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

De acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica 5/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, se informa que los datos solicitados en este impreso son necesarios para la tramitación de la solicitud y podrán ser objeto de tratamiento automatizado. La responsabilidad del fichero automatizado corresponde al Consejo de Universidades. Los solicitantes, como cedentes de los datos podrán ejercer ante el Consejo de Universidades los derechos de información, acceso, rectificación y cancelación a los que se refiere el Título III de la citada Ley 5-1999, sin perjuicio de lo dispuesto en otra normativa que ampare los derechos como cedentes de los datos de carácter personal.

El solicitante declara conocer los términos de la convocatoria y se compromete a cumplir los requisitos de la misma, consintiendo expresamente la notificación por medios telemáticos a los efectos de lo dispuesto en el artículo 59 de la 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, en su versión dada por la Ley 4/1999 de 13 de enero.

	En: Vizcaya, a ____ de _____ de 2011
	Firma: Representante legal de la Universidad

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO

### 1.1. DATOS BÁSICOS

NIVEL	DENOMINACIÓN ESPECIFICA	CONJUNTO	CONVENIO	CONV. ADJUNTO
Máster		Nacional		Ver Apartado 1: Anexo 1.
LISTADO DE ESPECIALIDADES				
No existen datos				
RAMA		ISCED 1	ISCED 2	
Ciencias Sociales y Jurídicas		Ciencias de la educación	Ciencias de la educación	
NO HABILITA O ESTÁ VINCULADO CON PROFESIÓN REGULADA ALGUNA				
AGENCIA EVALUADORA				
Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)				
UNIVERSIDAD SOLICITANTE				
Universidad de Deusto				
LISTADO DE UNIVERSIDADES				
CÓDIGO	UNIVERSIDAD			
022	Universidad Autónoma de Barcelona			
030	Universidad de Deusto			
LISTADO DE UNIVERSIDADES EXTRANJERAS				
CÓDIGO	UNIVERSIDAD			
No existen datos				
LISTADO DE INSTITUCIONES PARTICIPANTES				
No existen datos				

### 1.2. DISTRIBUCIÓN DE CRÉDITOS EN EL TÍTULO

CRÉDITOS TOTALES	CRÉDITOS DE COMPLEMENTOS FORMATIVOS	CRÉDITOS EN PRÁCTICAS EXTERNAS
60		0
CRÉDITOS OPTATIVOS	CRÉDITOS OBLIGATORIOS	CRÉDITOS TRABAJO FIN GRADO/ MÁSTER
0	45	15
LISTADO DE ESPECIALIDADES		
ESPECIALIDAD	CRÉDITOS OPTATIVOS	
No existen datos		

### 1.3. Universidad Autónoma de Barcelona

#### 1.3.1. CENTROS EN LOS QUE SE IMPARTE

<b>LISTADO DE CENTROS</b>	
CÓDIGO	CENTRO
08048204	Facultad de Ciencias de la Educación

#### 1.3.2. Facultad de Ciencias de la Educación

##### 1.3.2.1. Datos asociados al centro

<b>TIPOS DE ENSEÑANZA QUE SE IMPARTEN EN EL CENTRO</b>		
PRESENCIAL	SEMIPRESENCIAL	VIRTUAL
No	No	Sí
<b>PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFERTADAS</b>		
PRIMER AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	
06	07	

	TIEMPO COMPLETO	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	45.0	60.0
RESTO DE AÑOS	0.0	0.0
	TIEMPO PARCIAL	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	30.0	45.0
RESTO DE AÑOS	0.0	0.0
NORMAS DE PERMANENCIA		
<a href="http://www.postgrado.deusto.es/servlet/Satellite/GenericoMenu/1238648392925/_cast/%231235044734725%231236609525972%231236609525989/4/c0/UniversidadDeusto/GenericoMenu/GenericoMenuTPL?tipoColeccion=Page">http://www.postgrado.deusto.es/servlet/Satellite/GenericoMenu/1238648392925/_cast/%231235044734725%231236609525972%231236609525989/4/c0/UniversidadDeusto/GenericoMenu/GenericoMenuTPL?tipoColeccion=Page</a>		
LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGU	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	

### 1.3. Universidad de Deusto

#### 1.3.1. CENTROS EN LOS QUE SE IMPARTE

LISTADO DE CENTROS	
CÓDIGO	CENTRO
48012701	Facultad de Psicología y Educación

#### 1.3.2. Facultad de Psicología y Educación

##### 1.3.2.1. Datos asociados al centro

TIPOS DE ENSEÑANZA QUE SE IMPARTEN EN EL CENTRO		
PRESENCIAL	SEMPRESENCIAL	VIRTUAL
No	No	Sí
PLAZAS DE NUEVO INGRESO OFERTADAS		
PRIMER AÑO IMPLANTACIÓN	SEGUNDO AÑO IMPLANTACIÓN	
30	30	
	TIEMPO COMPLETO	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	45.0	60.0
RESTO DE AÑOS	0.0	0.0
	TIEMPO PARCIAL	
	ECTS MATRÍCULA MÍNIMA	ECTS MATRÍCULA MÁXIMA
PRIMER AÑO	30.0	45.0
RESTO DE AÑOS	0.0	0.0
NORMAS DE PERMANENCIA		
<a href="http://www.postgrado.deusto.es/servlet/Satellite/GenericoMenu/1238648392925/_cast/%231235044734725%231236609525972%231236609525989/4/c0/UniversidadDeusto/GenericoMenu/GenericoMenuTPL?tipoColeccion=Page">http://www.postgrado.deusto.es/servlet/Satellite/GenericoMenu/1238648392925/_cast/%231235044734725%231236609525972%231236609525989/4/c0/UniversidadDeusto/GenericoMenu/GenericoMenuTPL?tipoColeccion=Page</a>		



LENGUAS EN LAS QUE SE IMPARTE		
CASTELLANO	CATALÁN	EUSKERA
Sí	No	No
GALLEGO	VALENCIANO	INGLÉS
No	No	No
FRANCÉS	ALEMÁN	PORTUGUÉS
No	No	No
ITALIANO	OTRAS	
No	No	

## 2. JUSTIFICACIÓN, ADECUACIÓN DE LA PROPUESTA Y PROCEDIMIENTOS

Ver Apartado 2: Anexo 1.

## 3. COMPETENCIAS

3.1 COMPETENCIAS BÁSICAS Y GENERALES
BÁSICAS
CB6 - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación
CB7 - Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
CB8 - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios
CB9 - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan, a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades
CB10 - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.
GENERALES
No existen datos
3.2 COMPETENCIAS TRANSVERSALES
No existen datos
3.3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
No existen datos

## 4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

4.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN PREVIO
------------------------------------

Ver Apartado 4: Anexo 1.

4.2 REQUISITOS DE ACCESO Y CRITERIOS DE ADMISIÓN
<p>4.2 Criterios de acceso y condiciones o pruebas de acceso especiales</p> <p>4.2.1. Vías y requisitos de acceso</p> <p>-</p> <p>Para acceder a las enseñanzas oficiales de Máster, tal y como recoge el artículo 16 del Real Decreto 1393/2007, será requisito estar en posesión de un título universitario oficial español, u otro expedido por una institución de educación superior del Espacio Europeo de Educación Superior que faculte en el país expedidor del título para el acceso a enseñanzas de Máster.</p> <p>También podrán acceder titulados y tituladas conforme a sistemas educativos ajenos al Espacio Europeo de Educación Superior sin necesidad de homologación de sus títulos, previa comprobación por la Universidad de Deusto de que aquellos acreditan un nivel de formación equivalente a los correspondientes títulos universitarios españoles y que facultan en el país expedidor del título para el acceso a las enseñanzas de postgrado. Conforme a la legislación vigente, el acceso por esta vía no implicará, en ningún caso, la homologación del título previo de que esté en posesión la persona, ni su reconocimiento a otros efectos que el de cursar estas enseñanzas de Máster.</p> <p>El acceso a los estudios de este Máster está abierto a cualquier persona cualificada (en el sentido de que cumpla los requisitos establecidos por la legislación vigente) sin discriminación debida a la edad, sexo, raza, religión, discapacidad, orientación sexual, origen, o cualquier otra condición.</p> <p>4.2.2. Perfil de ingreso recomendado</p> <p>El perfil de ingreso recomendado para el acceso al Máster es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Competencias generales de nivel de primer ciclo.</li><li>· Es recomendable que las personas que quieran acceder a este Máster dispongan de: interés por la organización, dirección y gestión de centros e instituciones relacionadas con la formación, en un contexto de cambio; predisposición positiva para las relaciones interpersonales; sensibilidad hacia las necesidades de los demás y una buena competencia comunicativa.</li><li>· Conocimientos de inglés.</li></ul> <p>4.2.3. Criterios de admisión</p> <p>Además de los requisitos de acceso que dicta la legislación vigente y mencionados en el apartado anterior, los criterios de admisión son:</p> <p>1. Recibir una evaluación positiva para ser admitido en el Máster. Esta evaluación tendrá en cuenta los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· Expediente académico</li></ul>

- Campo de estudio previo de grado relacionado con el Máster
- Curriculum Vitae: formación de postgrado o formación continua previa relacionada con el Máster, experiencia profesional previa, conocimiento de otras lenguas, especialmente inglés
- Motivación para realizar el programa, objetivos profesionales, actitudes y valores acordes con la actividad profesional para la que cualifica la formación, capacidad de trabajo en equipo y madurez personal.

1. Demostrar disponibilidad en cuanto a tiempo y recursos financieros para realizar el programa.

La admisión al título es competencia de la Comisión de Admisión formada por los directores y coordinadora del Título. Para emitir evaluación positiva se tendrá en cuenta la valoración de la documentación aportada por el candidato o candidata: Solicitud de Admisión; Expediente académico oficial; Curriculum Vitae completo.

#### 4.3 APOYO A ESTUDIANTES

#### 4.4 SISTEMA DE TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS

##### Reconocimiento de Créditos Cursados en Enseñanzas Superiores Oficiales no Universitarias

MÍNIMO	MÁXIMO
0	0

##### Reconocimiento de Créditos Cursados en Títulos Propios

MÍNIMO	MÁXIMO
0	45

##### Adjuntar Título Propio

Ver Apartado 4: Anexo 2.

##### Reconocimiento de Créditos Cursados por Acreditación de Experiencia Laboral y Profesional

MÍNIMO	MÁXIMO
0	9

#### TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTO DE CRÉDITOS

En cumplimiento del artículo 6 del Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, se incluye y justifica en esta memoria del plan de estudios de Máster Universitario que se presenta a verificación, los criterios de reconocimiento y transferencia a los que se refiere el citado artículo.

##### 1. Principios generales del reconocimiento

1.1 Conforme a la definición establecida en el artículo referido, se entiende por reconocimiento la aceptación por parte de la Universidad de Deusto de los créditos que, habiendo sido obtenidos por el o la estudiante en unas enseñanzas oficiales, en la misma o en otra universidad, son computados a efectos de obtención del presente título.

1.2. Podrán ser, asimismo, objeto de reconocimiento los créditos cursados en otras enseñanzas superiores oficiales o en enseñanzas universitarias conducentes a la obtención de otros títulos, a los que se refiere el 34.1 de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades

1.3. La experiencia laboral y profesional acreditada podrá ser también reconocida en forma de créditos que computarán a efectos de la obtención de presente título de Máster Universitario.

1.4. En ningún caso podrán ser objeto de reconocimiento los créditos correspondientes a los trabajos de fin de Máster.

##### 2. Condiciones generales para la aplicación del reconocimiento

2.1. El reconocimiento, en cualquiera de los supuestos contemplados, es competencia de la Comisión Asesora de reconocimientos de créditos del centro responsable del Máster Universitario que emitirá resolución favorable o desfavorable en los plazos habilitados al respecto

2.2. El o la estudiante deberá presentar la solicitud dirigida al Rector de la Universidad, acompañando la documentación preceptiva en la que deberá figurar, en todo caso, el expediente académico y los programas compulsados de las asignaturas correspondientes a los reconocimientos solicitados.

2.3. Cuando se solicite el reconocimiento de créditos obtenidos en enseñanzas universitarias no oficiales de títulos expedidos por Universidades que no pertenecen al Sistema Europeo de Educación Superior, deberá acompañarse, además, documentación que acredite el carácter oficial de la Universidad que emite el título.

2.4 En todo caso, para proceder al reconocimiento solicitado se tendrá en cuenta la adecuación y correspondencia entre las competencias y conocimientos asociados a las materias cursadas y aquellas cuyo reconocimiento se solicita.

2.5. El reconocimiento de la experiencia laboral y profesional deberá ser debidamente acreditada por el solicitante y únicamente será reconocida cuando esté relacionada con las competencias inherentes a este título de Máster.

2.6. Cuando se trate de créditos obtenidos en enseñanzas universitarias no oficiales o a partir de la experiencia profesional o laboral, el reconocimiento no podrá ser superior en su conjunto al 15 por ciento del total de créditos que constituyen el plan de estudios del Máster.

### 3. Reconocimiento de título propio al que sustituye el presente título de Máster Universitario

3.1. No obstante lo establecido en los apartados 1.4 y 2.6 de la presente normativa y de conformidad con el artículo 6.4 del Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, los créditos procedentes de títulos propios podrán, excepcionalmente, ser objeto de reconocimiento en un porcentaje superior al 15% o, en su caso, ser objeto de reconocimientos en su totalidad siempre que el correspondiente título propio haya sido extinguido y sustituido por un título oficial.

3.2. Puesto que el presente título de Máster Universitario sustituye al título de **“Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos” Disposición del 14 de marzo de 2003, del Vicerrectorado de Ordenación Académica de la Universidad de Deusto** se acompaña en esta memoria de verificación el procedimiento de reconocimiento de los créditos obtenidos en estas enseñanzas universitarias superiores.

3.3. En dicho procedimiento se hace constar el desarrollo curricular del título propio de Máster y se incluye el número de créditos objeto de reconocimiento, la tabla de equivalencia entre las materias de ambos planes de estudio, la planificación de las enseñanzas, los objetivos, las competencias, los criterios de evaluación, los criterios de calificación y la obtención de la nota media del expediente, así como el proyecto final de Máster.

3.4. En este caso, el o la estudiante deberá presentar el título de Máster obtenido en la Universidad de Deusto, **o en su caso, el expediente académico en el que figuren los créditos superados**, y la Comisión Asesora de reconocimiento de créditos del centro responsable del título aplicará el procedimiento incluido en esta memoria.

### 4. Transferencia de créditos

De conformidad con el artículo 6.6 del Real Decreto 861/2010, de 2 de julio, la transferencia de créditos implica que, en los documentos académicos oficiales acreditativos de las enseñanzas seguidas por el o la estudiante, se incluirán la totalidad de los créditos obtenidos en enseñanzas oficiales cursadas con anterioridad, en la Universidad de Deusto o en otra universidad, que no hayan conducido a la obtención de un título oficial.

### 5. Efectos en el expediente

5.1. Todos los créditos obtenidos por el o la estudiante en enseñanzas oficiales cursados en la propia Universidad de Deusto o en otra Universidad, los transferidos, los reconocidos y los superados para la obtención de este título, serán incluidos en su expediente académico indicando lo que corresponda en cada caso y reflejados en el Suplemento Europeo al Título.

5.2. Cuando se trate del reconocimiento de créditos obtenidos en enseñanzas superiores oficiales, se hará constar la siguiente información: la(s) universidad(es) de origen, las enseñanzas oficiales de las que proceden y la rama a la que estas se adscriben, la denominación de las materias y/o asignaturas reconocidas, el número de créditos y la calificación obtenida, la cual será tenida en cuenta a efectos de la obtención de la nota media.

5.3. Las calificaciones de las materias correspondientes a los créditos reconocidos por estudios oficiales será la media ponderada por créditos entre las obtenidas por el o la estudiante en las asignaturas o materias que dan lugar al reconocimiento, siguiendo el criterio establecido para las solicitudes de convalidación presentadas con posterioridad al 12 de septiembre de 2003, en la disposición adicional única del R.D. 1044/2003, de 1 de agosto, por el que se establece el procedimiento para la expedición por las universidades del Suplemento Europeo al Título.

5.4. Cuando se trate del reconocimiento de créditos obtenidos en enseñanzas universitarias no oficiales o a través de la experiencia laboral y profesional, el expediente no incorporará calificación de los mismos, por lo que no computarán a efectos de baremación del mismo.

5.5. El reconocimiento de los créditos cursados y superados en el título propio al que sustituye el presente título de Máster Universitario si incorporará la calificación de los mismos y computarán a efectos de baremación del expediente, haciéndose constar en el mismo esta circunstancia.  
**LAS TABLAS DE TRANSFERENCIA Y RECONOCIMIENTOS DEL TÍTULO PROPIO AL TÍTULO UNIVERSITARIO SE HAN INCLUIDO EN LE PDF. 4.4.**

## 4.6 COMPLEMENTOS FORMATIVOS

## 5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ESTUDIOS
Ver Apartado 5: Anexo 1.
5.2 ACTIVIDADES FORMATIVAS
No existen datos
5.3 METODOLOGÍAS DOCENTES
No existen datos
5.4 SISTEMAS DE EVALUACIÓN
No existen datos
5.5 NIVEL 1
No existen elementos Nivel 1

## 6. PERSONAL ACADÉMICO

PERSONAL ACADÉMICO
Ver Apartado 6: Anexo 1.
6.2 OTROS RECURSOS HUMANOS
Ver Apartado 6: Anexo 2.

## 7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

Justificación de que los medios materiales disponibles son adecuados: Ver Apartado 7: Anexo 1.

## 8. RESULTADOS PREVISTOS

8.1 ESTIMACIÓN DE VALORES CUANTITATIVOS		
TASA DE GRADUACIÓN %	TASA DE ABANDONO %	TASA DE EFICIENCIA %
48	51,9	100
CODIGO	TASA	VALOR %
No existen datos		
Justificación de los Indicadores Propuestos:		
Ver Apartado 8: Anexo 1.		
8.2 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA VALORAR EL PROCESO Y LOS RESULTADOS		
<p>8.2 Progreso y resultados de aprendizaje</p> <p>Para evaluar el progreso y resultados de aprendizaje del conjunto de la titulación se proponen cuatro indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de rendimiento: porcentaje de créditos superados respecto a los matriculados.</li> <li>Tasa de éxito: porcentaje de créditos superados respecto de los presentados.</li> <li>Evaluaciones profesores-tutores. El profesorado de la titulación realiza una evaluación continua en cada módulo.</li> <li>Resultados de la Memoria de innovación: el alumnado, para finalizar sus estudios, deberá realizar una memoria de innovación que permita comprobar la adquisición de las competencias.</li> </ul>		

## 9. SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD

ENLACE
--------

## 10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

10.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN	
CURSO DE INICIO	2011
Ver Apartado 10: Anexo 1.	
10.2 PROCEDIMIENTO DE ADAPTACIÓN	
10.3 ENSEÑANZAS QUE SE EXTINGUEN	
CÓDIGO	ESTUDIO - CENTRO

## 11. PERSONAS ASOCIADAS A LA SOLICITUD

11.1 RESPONSABLE DEL TÍTULO			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
30594296H	Josu	Solabarrieta	Eizagirre
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Avda. Universidades, 24	48002	Vizcaya	Bilbao
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
josu.solabarrieta@deusto.es	680150360	944139089	Decano de la Facultad de Psicología y Educación
11.2 REPRESENTANTE LEGAL			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO

16241692N	Luis Ramón	Arrieta	Durana
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Avda. Universidades, 24	48007	Vizcaya	Bilbao
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
rectorado@deusto.es	660721819	944457854	Director General de Áreas Funcionales y Servicios
El Rector de la Universidad no es el Representante Legal			
Ver Apartado 11: Anexo 1.			
11.3 SOLICITANTE			
El responsable del título no es el solicitante			
NIF	NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
15361752Y	Mª Begoña	Arrieta	Heras
DOMICILIO	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA	MUNICIPIO
Avda. Universidades, 24	48007	Vizcaya	Bilbao
EMAIL	MÓVIL	FAX	CARGO
b.arrieta@deusto.es	660721819	944457854	Vicerrectora de Ordenación Académica e Innovación Docente

## **Apartado 1: Anexo 1**

**Nombre :** ConvenioDEUSTOautonomaBarcelona.pdf

**HASH SHA1 :** M2BvJWyoN8s2rSGaB01DNUg9Egs=

**Código CSV :** 44845076540195831618694

**Ver Fichero:** ConvenioDEUSTOautonomaBarcelona.pdf



## **Apartado 2: Anexo 1**

**Nombre :** 02.1MU DCE Justificacion.pdf

**HASH SHA1 :** Mlf/eDYn/W4IwvL2qRMDBzy0mTk=

**Código CSV :** 45759162375024725489230

**Ver Fichero:** 02.1MU DCE Justificacion.pdf

#### **Apartado 4: Anexo 1**

**Nombre :** 04.1.SistemasInformaciónPrevio.pdf

**HASH SHA1 :** g0V3DvtMzwu0McQ1gably0xOEus=

**Código CSV :** 44845091725268339086363

**Ver Fichero:** 04.1.SistemasInformaciónPrevio.pdf

#### **Apartado 4: Anexo 2**

**Nombre :** 4.4.TituloPropioMasterDireccionyGestionCentrosEducatiovs\_Mayo\_11(2).pdf

**HASH SHA1 :** fKun4TbrLCRSMBJnby2urOpN3FQ=

**Código CSV :** 45759179512522426507569

**Ver Fichero:** 4.4.TituloPropioMasterDireccionyGestionCentrosEducatiovs\_Mayo\_11(2).pdf

## **Apartado 5: Anexo 1**

**Nombre :** 05.1.pdf

**HASH SHA1 :** 0WiMtjMQrYZrLbJ6FNc90HJj9Ks=

**Código CSV :** 44845144629406574472066

**Ver Fichero:** 05.1.pdf

## **Apartado 7: Anexo 1**

**Nombre :** 07.1.RecursosMaterialesyServicios.pdf

**HASH SHA1 :** M+mlzs69SLMjWMpEPd8nDwJs+2g=

**Código CSV :** 44845158758203528258970

**Ver Fichero:** 07.1.RecursosMaterialesyServicios.pdf

## **Apartado 8: Anexo 1**

**Nombre :** 08.1.EstimacionValores.pdf

**HASH SHA1 :** JBoDECOwfNATCLYIXwvVi2pWYw=

**Código CSV :** 44845168833501880945183

**Ver Fichero:** 08.1.EstimacionValores.pdf

## **Apartado 10: Anexo 1**

**Nombre :** 0.10.CronogramadeImplantación.pdf

**HASH SHA1 :** 7CYrR1C46+GYDRjykiemRKidQwE=

**Código CSV :** 44845175842414751868231

**Ver Fichero:** 0.10.CronogramadeImplantación.pdf

## **Apartado 11: Anexo 1**

**Nombre :** PODER LUIS RAMON - MEC - Escaneado - 1.pdf

**HASH SHA1 :** FbTT5+jw/PwZD7HocmUCJRKCq8A=

**Código CSV :** 44845189590595320356612

**Ver Fichero:** PODER LUIS RAMON - MEC - Escaneado - 1.pdf





2007 10.01

## CONVENIO ESPECÍFICO DE COLABORACIÓN INTERUNIVERSITARIA ENTRE LA UNIVERSIDAD DE DEUSTO Y LA UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA PARA LA REALIZACIÓN CONJUNTA DEL MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

### REUNIDOS

De una parte, el Sr. D. Jaime Oraá Oraá, Rector Magnífico de la Universidad de Deusto, en nombre y representación de la misma, con domicilio en Avda. de las Universidades 24, 48007, Bilbao, y con número de identificación fiscal Q-4868004-E, en virtud de las competencias que le competen por los estatutos generales.

Y, de otra parte, el Sr. D. Lluís Ferrer y Caubet, Rector Magnífico de la Universitat Autònoma de Barcelona, nombrado por el Decreto 269/2005, de 13 de diciembre (DOGC núm. 4530, de 15 de diciembre), en nombre y representación de la misma, con domicilio social en Bellaterra, campus universitario (08193 Barceib) y con número de identificación fiscal Q-08180002-H, en virtud de las competencias que prevé el Estatuto de la Universitat Autònoma de Barcelona aprobado por el Decreto 237/2003, de 8 de octubre (DOGC núm. 3993, de 22 de octubre).

Se reconocen mutuamente la capacidad legal suficiente para este acto y

### MANIFIESTAN

I. Que la Universidad de Deusto y la Universitat Autònoma de Barcelona incluyen entre sus objetivos la organización y el desarrollo de programas de posgrado.

II. Que el Real Decreto 56/2005, de 21 de enero, por el cual se regulan los estudios universitarios oficiales de posgrado, establece que las universidades españolas podrán organizar programas oficiales de posgrado conjuntos, mediante la suscripción del convenio correspondiente.

III. Que la Universidad de Deusto y la Universitat Autònoma de Barcelona firmaron el 12 de marzo de 2001 un convenio de colaboración para la realización conjunta de un Máster y Diploma de Posgrado (experto) en Dirección y Gestión de Centros Educativos.

IV. Que, teniendo en cuenta, la voluntad de ambas universidades de transformar estos estudios en un máster interuniversitario en Dirección y gestión de centros educativos, articulado en los programas oficiales de posgrado (POP) en Educación de la Universidad de Deusto y en el POP de Ciències de la Educació de la Universitat Autònoma de Barcelona, que se ha presentado para que sea aprobado por los órganos competentes de las universidades firmantes y por las comunidades autónomas respectivas de acuerdo con la normativa legal vigente.

V. Que es voluntad de las partes el establecimiento de una nueva fórmula de colaboración para la organización y el desarrollo del máster mencionado.



Y, con la finalidad de formalizar la citada colaboración, las partes acuerdan suscribir el presente convenio específico, que se regirá por las siguientes

## CLÁUSULAS

### Primera. Objeto

1. El presente convenio tiene por objeto establecer las condiciones de la colaboración entre las universidades signatarias para la realización y la organización del máster oficial interuniversitario en Dirección y gestión de centros educativos que se ha propuesto para que sea impartido conjuntamente por la Universidad de Deusto y por la Universidad Autónoma de Barcelona a partir del curso académico 2007-2008.
2. El máster estará formado por un único Plan de estudios en el que cada una de las universidades participantes tendrá que impartir íntegramente y exclusivamente, como mínimo, toda una especialidad o todo un itinerario, quedando excluido del concepto de itinerario las opciones de orientación o de perfil (académico, profesionalizador o de investigación) que puedan ofrecer el plan de estudios del máster, o bien garantizar una participación mínima equivalente a la impartición de diez créditos del conjunto de créditos obligatorios del máster, excluidos el trabajo de fin de carrera, el trabajo de investigación y el prácticum.
3. El número de créditos del plan de estudios que impartirá cada universidad, con la estructura interuniversitaria esquematizada según los posibles modelos de colaboración interuniversitaria, se especifica en el documento que se adjunta como anexo 1 de este convenio. En el caso de que en sucesivas ediciones del máster haya una variación en la participación de alguna de las universidades incluidas en este convenio, sin que afecte al resto del contenido del convenio, la modificación se formalizará mediante la subscripción de los anexos correspondientes.
4. El máster se convocará de manera conjunta y toda la documentación recogerá expresamente su carácter interuniversitario y se harán constar en él las universidades participantes.

### Segunda. Aprobación del máster

- 
- 
1. Cada una de las universidades realizará la propuesta del máster, así como sus contenidos organizativos y académicos, de acuerdo con los criterios establecidos y en el impreso o el soporte informático normalizado a este efecto.
  2. La propuesta del máster tendrá que ser aprobada por los órganos competentes de las universidades signatarias, y las comunidades autónomas correspondientes tendrán que autorizar su implantación, de acuerdo con la normativa legal vigente.
  3. La eficacia del convenio queda supeditada a estas aprobaciones.

### **Tercera. Órganos de gobierno del máster y mecanismos para asegurar la coordinación interuniversitaria**

1. La institución coordinadora del máster es la Universidad de Deusto.
2. Con el fin de garantizar la coordinación de la oferta formativa y asegurar la calidad del máster, se crearán los siguientes órganos de gobierno y mecanismos de coordinación del máster interuniversitario:
  - A. La dirección del master será compartida por el profesor/a que designe la Universitat Autònoma de Barcelona y por el profesor/a que designe la Universidad de Deusto.
  - B. La coordinación académica, integrada por un coordinador de cada una de las universidades, que será el órgano responsable del desarrollo del programa.
3. Las funciones de la coordinación académica del máster son las siguientes:
  - a) Coordina las actividades que, respecto al máster en "Dirección y gestión de centros educativos", realicen las universidades firmantes.
  - b) Es responsable de la gestión diaria del máster y de las relaciones institucionales.
  - c) Asegura el buen funcionamiento del máster y la coordinación del profesorado y actividades que correspondan realizar a cada universidad.
  - d) Elabora la memoria anual del máster y marca la filosofía de la parte del máster de la que se hace responsable cada universidad. Analiza los puntos débiles y las potencialidades del máster y mejora su realización.
  - e) Establece los criterios, de acuerdo con los generales de cada universidad, de admisión y selección de estudiantes, el proceso de selección y evaluación de aprendizajes previos, o, alternativamente, acuerda la creación de una subcomisión de acceso que asuma estas funciones.
  - f) Es depositaria de las candidaturas para la admisión y la selección de estudiantes y responsable de los sistemas de reclamación.
  - g) Desarrolla un protocolo y un plan para hacer y distribuir la publicidad del máster.
  - h) Decide sobre los aspectos docentes que no estén regulados por las disposiciones legales o por las normativas de las universidades.
  - i) Hace el seguimiento de los contenidos del plan de estudios, de los criterios de evaluación de los estudiantes y de la metodología y las estrategias docentes aplicadas. Promueve todas las actividades conjuntas que potencien el carácter interuniversitario del máster.
  - j) Se reúne un vez al año como mínimo, para coordinar los temas docentes.
  - k) Informa sobre las condiciones del convenio de colaboración.
  - l) Establece la periodicidad de sus reuniones y el sistema de toma de decisiones para llegar a los acuerdos correspondientes, y crea las subcomisiones o comisiones específicas que considere oportunas.
  - m) Vela por el correcto desarrollo de las obligaciones, los deberes y los compromisos derivados del contenido del convenio, y resuelve las dudas que puedan plantearse en la interpretación y en la ejecución de los acuerdos.

#### **Cuarta. Admisión y matriculación de los/las estudiantes**

1. La oferta de plazas, los criterios de acceso y la comisión de selección serán únicos.
2. Las universidades participantes aplicarán los criterios de admisión y de selección de estudiantes que consten en la propuesta aprobada del máster oficial interuniversitario.
3. Los/las estudiantes que estén interesados en cursar el máster podrán prescribirse en cualquiera de las universidades participantes dentro de los períodos establecidos. Finalizado el plazo fijado, las preinscripciones serán enviadas a la coordinación académica o, si procede, a la subcomisión de acceso a la que se refiere el punto 3 e) de la cláusula tercera.
4. Los estudiantes interesados tienen que acreditar que cumplen los requisitos legales de acceso, así como los requisitos específicos de admisión y los aprendizajes previos establecidos en el programa aprobado.
5. Los coordinadores internos de cada universidad propondrán la admisión de los estudiantes que reúnan los requisitos legales de acceso y los requisitos específicos de admisión y aprendizajes previos establecidos en el máster aprobado. Harán la selección de los candidatos de acuerdo con los criterios de admisión y de selección o de valoración de méritos establecidos en el máster aprobado, en función del número de plazas fijado en la propuesta aprobada del máster de acuerdo con la programación universitaria de Catalunya y del País Vasco.
6. Los estudiantes admitidos en el máster se matricularán en la universidad coordinadora.

#### **Quinta. Gestión de expedientes y título**

1. La universidad coordinadora será la responsable de la custodia del expediente del estudiante y, en consecuencia, la universidad que realice la matrícula. El procedimiento y la normativa aplicable al respecto será la de esta universidad coordinadora.
2. Las universidades participantes pondrán a disposición de los alumnos admitidos todos los recursos necesarios por facilitarles las gestiones de inscripción y matrícula y prestarán toda la colaboración a la universidad coordinadora donde se tendrán que matricular.
3. La Universidad de Deusto, como universidad coordinadora, deberá proporcionar a la Universitat Autònoma de Barcelona, como universidad participante, los datos de todos los estudiantes matriculados, independientemente de la universidad donde cada uno de ellos haya realizado la preinscripción. Estos datos se facilitarán mediante un fichero electrónico de intercambio de datos compartido y al cual tendrá acceso la coordinación académica.
4. La gestión y los aspectos de procedimiento administrativo derivados de la aplicación de este convenio se realizarán en conformidad con los acuerdos generales que establezcan las universidades.
5. La expedición del título correspondiente al programa del master conjunto se regirá por lo establecido en la orden ECI/2514/2007 de 13 de agosto sobre expedición de títulos universitarios oficiales de master y doctor (BOE de 21 de agosto) o disposiciones posteriores. Firmará el rector de la Universidad que gestiona administrativamente el título y se hará en los idiomas oficiales de la comunidad autónoma correspondiente.

6. La universidad coordinadora del máster es la responsable de la tramitación de los expedientes de los estudiantes y se encargará materialmente de la administración y el depósito de los documentos, de la custodia de las actas y de la tramitación, la expedición y el registro de un único título oficial de máster interuniversitario conjunto, en el cual consten los logotipos de éstas, en conformidad con el modelo y los requisitos que establezca el Ministerio de Educación y Ciencia y según las otras disposiciones legales vigentes en materia de titulaciones.

7. Los estudiantes quedarán vinculados por la normativa académica de la universidad coordinadora.

#### **Sexta. Movilidad de estudiantes y profesorado**

1. Cada universidad incluida en este convenio facilitará a los estudiantes matriculados en el máster la utilización de los servicios de la universidad correspondiente, durante el periodo en el cual el estudiante esté cursando el máster en ésta.

2. La movilidad de profesorado entre universidades es considerada un aspecto positivo de valor añadido. Las universidades signatarias reconocerán dentro de sus respectivos planes docentes la docencia llevada a cabo por su profesorado en otra universidad.

#### **Séptima. Compromisos académicos**

1. Para obtener el título interuniversitario de máster oficial en "Dirección y gestión de centros educativos" los estudiantes tendrán que superar un mínimo de 60 créditos.

2. La Universidad de Deusto se compromete a ser el órgano responsable administrativo del máster oficial en "Dirección y gestión de centros educativos", impartir la docencia de los créditos comprometidos y prever los medios materiales y humanos necesarios a tal efecto.

3. La Universitat Autònoma de Barcelona se compromete a impartir la docencia de los créditos comprometidos y prever los medios materiales y humanos necesarios a tal efecto.

4. La Universidad de Deusto y la Universitat Autònoma de Barcelona se comprometen que, en el caso de incorporarse otras universidades o instituciones al máster oficial en "Dirección y gestión de centros educativos", se adecuará la distribución de créditos según los acuerdos que establezca la coordinación académica del máster.

#### **Octava. Condiciones económicas**

1. El precio final de la enseñanza se establecerá de acuerdo a los precios establecidos por la Universidad de Deusto.

2. El porcentaje de créditos que tendrá que impartir cada una de las universidades participantes es el que se determina en el cuadro del anexo 1.

3. De los ingresos totales, se destinará un 20 %, repartido por igual entre las universidades, para cubrir los gastos de funcionamiento que exija la realización del máster. En caso de superávit, éste se distribuirá por

igual entre ambas universidades. Las gerencias de las universidades participantes aplicarán los oportunos mecanismos correctores de los posibles desequilibrios que puedan derivar del carácter interuniversitario del programa.

4. Cada universidad signataria aporta al programa, sin que esto represente ningún coste para este, los recursos humanos y materiales necesarios para el buen funcionamiento del máster, como también las estructuras de apoyo administrativo necesarias por hacer frente a la gestión financiera del curso.

5. Los gastos extraordinarios asociados a la condición de programa interuniversitario, si se producen, secubrirán por acuerdo de los vicerrectorados y de las gerencias de las universidades signatarias del convenio, con cargo a los fondos públicos y privados a los cuales se determine concurrir.

#### **Novena. Vigencia**

1. Este convenio entrará en vigor en el momento en qué se firme y será vigente siempre que se continúe ofreciendo el máster en las condiciones aprobadas, siempre que no sea denunciado por ninguna de las partes, denuncia que deberá formularse por escrito con seis meses de antelación respecto al inicio del curso académico siguiente

2. La desvinculación de una universidad comportará un nuevo planteamiento del máster y, en cualquier caso, siempre se deberá garantizar a los estudiantes la posibilidad de finalizar estos estudios, en conformidad con la reglamentación general de extinción de planes de estudios.

#### **Décima. Incorporación de otras universidades o instituciones**

El programa oficial de máster objeto de este convenio estará abierto a la incorporación de otras universidades o instituciones en cursos futuros siempre que acepten todos los términos del presente acuerdo. Todas las universidades o instituciones que se adhieran al convenio tendrán los mismos derechos y obligaciones que las que ya participan. La incorporación de otras universidades o instituciones comportará, en todo caso, un nuevo planteamiento del máster y deberá documentarse a través de un anexo en el cual figure la aceptación de las cláusulas y de los compromisos por parte de la nueva universidad o institución, con las firmas de conformidad de los representantes legales de todas las universidades o instituciones que, en el momento de la adhesión, participen en el programa.

#### **Undécima. Arbitraje**

Las cuestiones litigiosas que puedan surgir en la interpretación y el cumplimiento de este convenio serán resueltas por acuerdo de las partes y, si este acuerdo no fuera posible, las partes se comprometen a someterse al arbitraje de un comité formado por un miembro designado por cada universidad o institución y por dos árbitros más designados de común acuerdo por los rectores de las universidades signatarias.

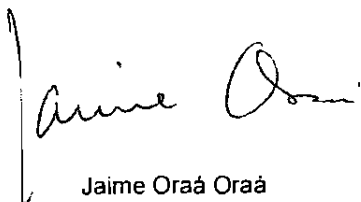
#### **Duodécima. Modificación del convenio**

Cualquier cambio que modifique lo que se ha establecido en este convenio deberá ser ratificado de mutuo acuerdo por todas las partes antes del inicio del curso académico en qué se quieran introducir las posibles modificaciones.

Y, para que así conste, firman este documento por duplicado en el lugar y en la fecha señalados más abajo.

Barcelona, 1 de octubre de 2007

**Por la Universidad de Deusto**



Jaime Oraá Oraá  
Rector

**Por la Universitat Autònoma de Barcelona**



Lluís Ferrer y Caubet  
Rector



## Anexo 1

Estructura del plan de estudios:

Máster interuniversitario: **"Dirección y gestión de centros educativos"**

Tipología del máster: Profesionalizador

Creditos del máster: 60

Universidad coordinadora: Universidad de Deusto

Universidades participantes: Universitat Autònoma de Barcelona

Régimen de estudios: a tiempo parcial

Modalidad de impartición: virtual (se establece la transferibilidad de sus módulos tanto a otros títulos del programa de educación en los que se imparten los mismos contenidos, como desde ellos)

Tipología de los módulos: todos los módulos son obligatorios

Duración: bianual

Participación de las instituciones signatarias en la docencia:				Participación en términos de ECTS impartidos	
Código Módulo U Deusto	Código Módulo UAB	Nombre del módulo	ECTS módulo	U de Deusto	UAB
40135	41086	Evaluación institucional	5	-	5
40128	41087	El centro educativo como organización	5	5	-
40133	41088	Gestión de relaciones con el entorno. El cambio y la innovación.	5	-	5
40134	41089	La dirección como equipo	5	5	-
40136	41090	La gestión administrativa y económica de las instituciones educativas	5	5	-
40139	41091	La gestión de personas	5	5	-
40137	41092	La gestión de planteamientos institucionales	5	5	-
40138	41093	La gestión de los recursos materiales y funcionales	5	-	5
40141	41094	Liderazgo y dirección	5	5	-
<b>ECTS Impartidos:</b>			<b>45</b>	<b>30</b>	<b>15</b>
40142	41095	Memoria de investigación o innovación	15	Ambas	
<b>Total ECTS del máster:</b>			<b>60</b>		

	TOTALS Máster	Total Universidad de Deusto	Total UAB	Total Memoria
TOTAL ECTS OFERTADOS	60	30	15	15
CRÉDITOS OBLIGATORIOS A CURSAR	60	30	15	15

Institución	Participación en ECTS obligatorios	Participación en ECTS optativos	Total participación
U Deusto	30	-	50 %
UAB	15	-	25 %
Memoria	15	-	25 %
TOTAL	60	-	100,00 %

1-6  
x

## MU EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

En relación con el informe provisional emitido por la ANECA se ha procedido a modificar los siguientes aspectos:

### CRITERIO 4. ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

En relación con la información aportada en la tabla del apartado 4.4 se ha clarificado que el **número máximo de créditos a reconocer**, que es de 45.

Se ha completado la **información relativa al título propio** que se ha extinguido incluyendo número de créditos, planificación de las enseñanzas, objetivos competencias, criterios de evaluación, criterios de calificación y obtención de la nota media del expediente.

Del mismo modo, se aporta la información requerida en el Anexo II de la GUÍA DE APOYO para la ELABORACION DE LA MEMORIA DE VERIFICACIÓN DE TÍTULOS OFICIALES UNIVERSITARIOS (Grado y Máster) relativa a Personal académicos y Recursos materiales y servicios.

Se ha modificado el **punto 3.4 del apartado 4.4** para facilitar el reconocimiento de créditos a los estudiantes que no hubieran finalizado el título propio, de manera que no queden excluidos los que dejaron sus estudios inacabados. La modificación introducida se resalta en negrita.

### 2.1 Justificación del título propuesto, argumentando el interés académico, científico o profesional del mismo

#### 2.1.1 Experiencias anteriores de la Universidad de Deusto en la impartición de títulos de características similares

La Universidad de Deusto cuenta con varios centros que se han dedicado desde hace cuatro décadas a la formación inicial y continua de los profesionales de la dirección en general y de la dirección escolar, en particular. En relación a esta última, destaca la labor desarrollada, en el pasado, tanto por el Instituto de Ciencias de la Educación, fundado en 1971, como por la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, constituida oficialmente en 1976.

El primer curso específico para directores de centros educativos en España fue impartido en julio de 1969 por el ICE de la Universidad de Deusto en lo que se denominaban “Cursos de Verano”. Efectivamente, en aquel tiempo un grupo de jesuitas que se habían formado en los Estados Unidos constituyeron el ICE y crearon un departamento para la formación de directivos. Su primer director, Mariano Ibar, junto con Jaime Filella y Glenn Immegart diseñaron un curso de formación pionero que tuvo enormes repercusiones. Esta formación constaba de 10 grandes temáticas, tratadas en forma de seminario en el que los participantes trabajaban de modo práctico, adquiriendo destrezas y desarrollando sus habilidades, y para ello, debían activar su comportamiento a través de metodologías como: estudios de caso, role playing, simulaciones, negociaciones, resolución de problemas. Todavía hoy, después de más de cuarenta años, los participantes recuerdan esta formación y el valor

añadido que les supuso para el desempeño de su vida personal y profesional. Esta metodología era altamente innovadora en los años 70, cuando el predominio metodológico correspondía a la exposición magistral. En la conmemoración de los 25 años de esta iniciativa, se publicó la obra titulada “Formación de Directivos de Centros Educativos” cuyos autores son Immegart y Pascual (1995) y en ella, de modo explícito, se presentaron los materiales empleados y se explicaron las estrategias utilizadas.

El ICE de la Universidad de Deusto potenció la formación de directivos escolares en otros lugares y colaboró en la creación de otros institutos universitarios que, a su vez, fueron dando lugar a nuevos cursos en esta área. Posteriormente, otros centros e instituciones fueron incorporando esta línea de formación directiva debido a su importancia y a la creciente demanda de la misma.

Este origen, que plantea la necesidad de una formación específica e independiente de la realizada con el profesorado, da comienzo a toda una gama de actividades y a ir reconociendo la importancia de la función directiva como la clave del buen gobierno y funcionamiento de los centros educativos. La formación de los directivos escolares fue enriqueciéndose con otras actividades de formación como: asesoramiento a los directores y equipos directivos, ayuda en el diagnóstico de los problemas fundamentales de un centro, creando seminarios permanentes sobre temas y problemas de la dirección, favoreciendo intercambios de experiencias, organizando jornadas, y reuniones científicas sobre el tema; y dentro de este apartado, hay que reseñar, especialmente la organización cada cuatro años del Congreso internacional sobre Dirección de Centros Educativos en el que se ha contado con primeras figuras mundiales que han permitido un conocimiento de primera mano de problemas y temática común con otros países.

Entre las actividades de formación continua para equipos directivos llevadas a cabo por el ICE de la Universidad de Deusto durante décadas, destaca también el SEDID (Seminario de Equipos Directivos), que tenía como principal objetivo desarrollar en los equipos directivos participantes las competencias necesarias para dar respuestas eficaces a los problemas y retos que actualmente presenta la dirección y el liderazgo de los centros educativos. Las actividades a desarrollar en el ámbito de este Seminario tenían la intención de crear una dinámica lo más activa y participativa posible, que combinara diferentes modalidades de trabajo, aprovechando las aportaciones individuales y fomentando, de forma especial, el aprendizaje en interacción. El espacio de formación era concebido como un foro en el que las personas que participaban, a partir de las exposiciones de expertos sobre los diferentes temas, de una base de documentos relevantes y de la propia experiencia en sus centros educativos, generaban debates y reflexiones que producían un aprendizaje significativo y socializado.

La licenciatura de Pedagogía impartida por la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación, a partir de 1974, formó tanto a estudiantes provenientes de la Educación Secundaria Postobligatoria, como a profesores y profesoras en activo que querían completar su formación y obtener una mayor cualificación académica y profesional. Buena parte de los egresados de esta titulación provenían, pues, de la práctica profesional docente, y sobre todo de puestos de gestión y coordinación educativa.

Actualmente, la Facultad de Psicología y Educación da continuidad a esta línea de formación.

A lo largo de este largo período de tiempo, de una forma dinámica la Universidad de Deusto ha ido adaptando la formación de los directivos escolares a los cambios producidos en el Sistema Educativo. La formación inicial y continua de los directores y

directoras ha sido y es una actividad regular de la Universidad de Deusto, con muy diversos formatos y contenidos. Varias decenas de miles de directores/as han participado en congresos, cursos de verano, cursos de especialización, formación en centros, etc. organizados por la Universidad de Deusto para dar respuesta a las necesidades de formación detectadas en el Sistema Educativo y a las tendencias marcadas por la sociedad y por las sucesivas acciones de mejora y reforma por parte de las Administraciones.

Por otro lado, las preocupaciones recogidas en el ámbito de la formación dieron lugar a una línea de investigación en torno a la “Dirección y el Liderazgo en los Centros Educativos”. La investigación sobre la dirección de centros educativos ha sido amplia y variada, y pueden encontrarse estudios específicos sobre los problemas esenciales sentidos por la dirección, tales como : las funciones directivas y el papel que deben desempeñar la dirección de los centros; la figura del equipo directivo y la distribución de tareas; los problemas de los directores noveles; el liderazgo de los directivos, el *empowerment* directivo; las actitudes de los directivos hacia la dirección; la formación necesaria de los equipos directivos; los temas de organización, clima y cultura de los centros; y un larguísimo etc., que resultaría excesivamente prolijo. Sus resultados se han publicado e incorporado al corpus de conocimientos trabajados en la formación. Así, la retroalimentación entre formación e investigación ha sido una constante en la Universidad de Deusto.

Por su parte, la Universidad Autónoma de Barcelona, desde su fundación en 1968, ha realizado también un recorrido de implicación con la formación e investigación en Pedagogía y Organización y Dirección de Centros, especialmente desde la Facultad de Ciencias de la Educación, creada en 1992, a partir de dos colectivos que ya existían anteriormente: L'Escola de Mestres Sant Cugat, fundada en 1972, y La Secció de Pedagogia de la Facultat de Lletres, fundada en 1973. Actualmente es el Departamento de Pedagogía Aplicada de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Autónoma de Barcelona el que colabora con la Facultad de Psicología y Educación de la Universidad de Deusto en el Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos on line.

Fruto de la preocupación compartida por ambas Universidades –Universidad de Deusto y Universidad Autónoma de Barcelona- fue el Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos. Ambas universidades cuentan actualmente con programas de postgrado en educación, en los que se incluyen diversos Masteres y Cursos, además de un doctorado. De esos programas hace parte el Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos on line.

### **2.1.2 Datos y estudios acerca de la demanda potencial del título y su interés para la sociedad**

El interés social del Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos, como formación dirigida a mejorar la dirección y el liderazgo de los directores, es muy alto y deriva de las demandas y exigencias de calidad y equidad que la sociedad dirige hoy a la escuela. Trataremos de exponer a continuación las razones.

La importancia de las organizaciones educativas ha ido creciendo en los últimos años y de ello han dado buena prueba las diversas Jornadas, congresos e investigaciones que se han realizado en torno al tema. Las transformaciones sufridas por las organizaciones educativas han sido en buena parte consecuencia de los profundos cambios que se producen en nuestra sociedad.

Además, la sociedad, consciente de la capacidad de la escuela, cada vez ha ido incrementando más sus exigencias para con la misma, hasta tal punto que ahora se le demandan niveles de eficacia y calidad y se establecen comparaciones entre escuelas. Todo ello en un contexto en el que la política educativa se ha conferido a los centros educativos la autonomía necesaria para elaborar su propio proyecto educativo capaz de dar respuesta a la realidad particular de cada centro. Surge ahora un nuevo interrogante ¿Cómo ha de ser el líder capaz de cumplir esta función?

La dirección escolar cuenta con el poder que le confieren las normas que regulan la vida de los centros, como máxima autoridad en los mismos. Sin embargo no sólo necesita poder, necesita fundamentalmente ejercer el liderazgo que le vendrá dado de manera informal a través de procesos de influencia sobre los demás, ejercidos en base a características individuales como el carisma, personalidad, conocimientos técnicos, ideologías o simplemente esfuerzos por conseguir ese poder. Todo ello para dar respuesta al nuevo modelo de escuela, entendida como realidad dinámica, cuyo gran objetivo será el aprendizaje del alumnado, y cuyo liderazgo ha de ser un liderazgo pedagógico.

No obstante, la complejidad de la escuela, la realidad multicultural que la configura, las exigencias cada vez más profundas sobre niveles de rendimiento y calidad, hacen que cada vez sea más necesario que el liderazgo de la escuela esté repartido entre muchas personas, a quienes les preocupe, no sólo el presente, sino también el futuro de la institución.

En efecto, el papel de la dirección en los centros educativos ha cambiado y se necesitan ahora líderes preparados para distribuir sus funciones, líderes capaces de dinamizar la vida de los centros y de encauzar las necesidades y demandas que surgen desde fuera y desde dentro de la propia escuela, de motivar y generar actitudes positivas, de buscar la innovación, convencidos de que la participación y el diálogo son las únicas vías que permitirán generar proyectos compartidos, proyectos vividos y proyectos exitosos.

Numerosos estudios ponen de manifiesto como, durante las últimas décadas, las investigaciones sobre centros docentes han enfatizado que las capacidades de los centros para mejorar la enseñanza y el aprendizaje está fuertemente mediada por la calidad del liderazgo del director/a y del equipo directivo.

No obstante, las capacidades comunicativas de los nuevos líderes, sus habilidades sociales, su capacidad de liderazgo en definitiva, no necesitan ser innatas, puede ser adquiridas a través de una formación que les conciencie y les capacite para un mejor desempeño profesional. Por ello se hace necesario planificar una formación específica para la función directiva.

Se considera la formación inicial para la dirección escolar como el punto de partida que permitirá que ese liderazgo directivo sea ejercido con éxito desde los primeros momentos del desempeño profesional del nuevo director o directora.

Las personas que han de ejercer las tareas directivas han de poseer la especialización que su nuevo desempeño profesional les exige, puesto que sus nuevas tareas están claramente diferenciadas de sus tareas docentes, que en la mayor parte de los casos también ejercerán. Deben poseer las competencias necesarias para conseguir una educación entre todos y todas y para todos y todas, tal como exige la sociedad actual. En ello coinciden investigadores como Sobrado (1978), Inmegart (1988), López (1993),



López Yáñez y Sánchez Moreno (1996), Sáenz y Debón (1998), Antúnez (2000), Fernández Serrat (2002), entre otros.

Los centros educativos deben estar preparados para responder a las demandas que la sociedad les formula. Es un derecho social y se necesita a la persona que se responsabilice de ese derecho, en una continua preparación y reciclaje, atenta a los cambios y a sus consecuencias.

Teixidó (2007) señala que el estatus de los directivos y, por tanto, el modelo directivo, además de estar interrelacionados con el modelo de sociedad, con el modelo educativo y con el modelo organizativo, son elementos claves en el debate que a lo largo de los años se ha producido sobre la profesionalización de la dirección escolar. Entiende dicha profesionalización como una preparación para el ejercicio de la función, y no en el sentido de hacer de la dirección una profesión, ocupando por tanto la formación en dicha profesionalización un puesto clave. En España ya se manifestaron partidarios de dicha profesionalización autores como: Álvarez (1994); San Fabián, (1991); Antúnez, Gairín, Teixidor o Rul (1991).

Ante la profesionalización Teixidó (2007) señala dos posibles alternativas:

- Optar por la profesionalización absoluta de los directores y directoras, con independencia que se articule o no en un cuerpo de funcionarios, supone la existencia de un colectivo con entidad y con voz propia: estatus profesional, defensa de intereses corporativos, asociaciones de directivos, representación del colectivo en organismos e instancias sociales, etc. El proceso de acceso al cargo coherente con este modelo debería basarse en la selección en base a criterios de formación, experiencia previa y, sobre todo, competencia profesional.
- Optar por un modelo sociopolítico que supone apostar por un directivo que compagina la dirección y la docencia, que ejerce el cargo temporalmente y, por tanto, que conserva una mayor proximidad con el colectivo docente del que procede y al que volverá una vez concluido el tiempo de estancia en el cargo. Se trata de un perfil orientado a buscar el consenso entre los diversos miembros de la comunidad educativa, en base a la negociación y al compromiso en torno a un proyecto colectivo. El proceso de acceso coherente con este modelo es la elección/designación a cargo de la comunidad educativa, en la cual tiene una importancia clave el profesorado.

En nuestro contexto parece como si existiera una idea de rechazo hacia una concepción de profesionalización como la pertenencia a un cuerpo distinto que obstaculiza el progreso de la misma y justifica el miedo al término “dirigir”, tan extendido entre los docentes.

Los continuos debates en España sobre la conveniencia de uno u otro modelo de dirección, se ponen de manifiesto en diferentes Leyes Orgánicas desde mediados de los ochenta y constituyen un reflejo de los diversos momentos, fruto de las distintas coyunturas políticas, por los que ha ido atravesando el intento de armonizar las exigencias de profesionalización con el principio de participación.

Por parte de la Universidad de Deusto y de la Universidad Autónoma de Barcelona, la profesionalización es entendida como el desarrollo de las competencias requeridas para un óptimo desempeño de las funciones directivas:

- Planificación: coordinar e impulsar la elaboración, desarrollo y evaluación de los proyectos de centro.
- Coordinación: coordinar el funcionamiento de las estructuras existentes en el centro dinamizando sus procesos y métodos de trabajo en equipo.
- Gestión de recursos: gestionar el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, económicos y funcionales existentes en el centro.
- Dirección: para asumir y ejercer la jefatura del personal del centro.
- Evaluación: realizar el seguimiento de los procesos y analizar los resultados de los mismos.
- Toma de decisiones: asumir la iniciativa y responsabilidad de analizar las situaciones y elegir o determinar los cursos de acción más adecuados.
- Liderazgo: estimular a las personas y los equipos a dar lo mejor de sí mismos para lograr los objetivos comunes previamente establecidos.
- Relaciones interpersonales: facilitar la creación de un clima de convivencia que favorezca la interacción de personas y grupos promoviendo la información, la comunicación y la motivación.
- Integración y representación: Integrar a la comunidad educativa en torno a una cultura y proyecto común y ejercer la representación de la misma.
- Negociación y tratamiento de conflictos: regular los espacios de poder y participación de los miembros de la comunidad educativa e intervenir en la gestión de los conflictos.
- Coaching: favorecer y apoyar el desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad educativa.
- Innovación: facilitar la revisión y la reflexión crítica para promover el cambio y la innovación en el centro.
- Orientación a la calidad: estimular la orientación del centro al logro de resultados, detectando necesidades e introduciendo acciones de mejora.
- Relaciones externas: promover las relaciones de intercambio y colaboración con los agentes del entorno.
- Gestión por proyectos: elaborar, desarrollar y evaluar un proyecto de dirección que defina el modelo de dirección y liderazgo del equipo directivo, así como su proyecto estratégico de intervención en relación con la comunidad educativa.

Nosotros abogamos, junto con numerosos expertos, por la formación inicial llevada a cabo desde las Facultades de Educación, por ser las institucines responsables oficialmente de formar formadores.

En relación a los ámbitos de formación que deberían desarrollarse, no tendrían que reducirse a los legislativos, administrativos y formales, sino que debería adentrarse en una formación que girara en torno a aspectos técnicos, interpersonales y de liderazgo.

Al ser el modelo de Dirección actual un modelo colegiado y participativo, lo conveniente sería que todos los docentes llegasen a los centros con una preparación para la dirección que les permitiera ejercer las funciones directivas en base a un soporte científico, fruto de la reflexión y no de la intuición. La nueva cultura pedagógica debe apoyarse en nuevos contextos organizativos que la alberguen y éstos deben ser conocidos y comprendidos por todo el colectivo de docentes, directores y profesorado.

No obstante, abogar por una formación inicial en el ámbito de la dirección no significa renunciar a la formación continua. Se trataría de dos modalidades diferentes y complementarias.

El Master Universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos pretende dar respuesta a la necesidad social de preparar profesionales especialistas en



organización, dirección y gestión de centros e instituciones relacionadas con la formación, en un contexto de cambio y en un momento en el que se solicita al sector educativo que mejore los niveles de calidad y consiga resultados más eficientes. Se intenta recoger la experiencia acumulada en formación de directivos por las dos instituciones que lo patrocinan y dar continuidad a algunos de los programas que han promovido.

### **2.1.3 Justificación de la existencia de referentes nacionales e internacionales**

Este Máster presta atención a las exigencias educativas, a los nuevos roles que tienen que adoptar los directivos y toma en consideración las dificultades que tienen los responsables de los centros educativos para realizar programas de formación de larga duración, ante la imposibilidad de soslayar durante espacios largos de tiempo su presencia en las instituciones que dirigen y plantea un programa:

- Orientado a conectar la teoría y la práctica en organización y dirección de centros educativos.
- Centrado en las exigencias de las reformas escolares y en las preocupaciones de los directivos.
- Respetuoso con las realidades contextuales de los participantes.
- A distancia, con apoyos permanentes, para no separar a los directivos de su contexto de actuación.
- Planificado y desarrollado colaborativamente por profesorado de la Universidad de Deusto y de la Universidad Autónoma de Barcelona.

En la actualidad, el procedimiento de acceso a la dirección está fundamentado en la LOE (2006) que determina como método de acreditación el cómputo de los méritos del candidato y la superación de un curso de formación inicial.

El Máster pretende:

- Actualizar los conocimientos sobre organizaciones educativas y los nuevos procedimientos existentes para gestionarlas.
- Proporcionar herramientas para promover los cambios organizativos.
- Profesionalizar y certificar académicamente la formación para la función directiva.
- Promover el intercambio en temas de gestión

La función directiva es un ámbito de especialidad profesional en todos los países europeos excepto en España. La dirección en Europa ha sido tema de interés para diferentes autores Egido (1998), García Garrido (2001), Villa y otros (1998), Murillo, Barrio y Pérez Albó (1999), Álvarez (1991, 1999, 2002, 2003, 2007) o Foskett y Lumby (2003). Existen también informes a nivel europeo que nos acercan la realidad de la dirección en Europa, como es el caso de Informes Eurydice de los años 1996, 1997, 2005 y 2009.

En el año 1991, Pascual y Villa llevaron a cabo una visión panorámica de los procedimientos de selección de los directores escolares europeos a través de una publicación titulada *“La dirección de centros educativos. Informe sobre la situación actual en diferentes países europeos”*. En este informe y en otros realizados por otros investigadores (Estruch, 2002), se confirma que somos el único país que tiene una forma de seleccionar a los directores distinto del resto de Europa, y si bien en Europa no existe un único método de selección (la diversidad es muy grande, véase el

enfoque francés, inglés, alemán, países nórdicos, etc.) todos ellos tienen una base común: utilizan criterios profesionales para la selección de los puestos directivos. Así:

- Los países con sistemas educativos descentralizados, otorgan a la dirección un papel más cercano al asesoramiento pedagógico y a la gestión: en Inglaterra y Gales se trata de un *modelo gerencial*, cuya función consiste en gestionar los recursos económicos y humanos así como el marketing de la imagen del centro; en la *dirección pedagógica-profesional* propia de los Países Bajos, Suecia, Noruega y Finlandia, el director aúna las tareas de gestión con las de asesoramiento pedagógico, siendo responsable de la calidad del centro ante las autoridades locales.
- Los países con un sistema educativo con menor descentralización otorgan a la dirección un papel más burocratizado: países como Francia, Italia, Bélgica y Grecia, conciben una dirección *buro-profesional*, representante de la Administración en el centro para regirlo de acuerdo con sus pautas.
- Los casos de España y Portugal han evolucionado hacia una situación intermedia entre ambos modelos, con un enfoque de *dirección buro-participativa* en el que el director es elegido democráticamente por el consejo escolar del centro y la Administración interviene en el nombramiento y en la acreditación previa de los candidatos.

El Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (TALIS - Teaching and Learning International Survey-) de la OCDE (2009), ofrece la primera comparación internacional sobre las condiciones de enseñanza y aprendizaje, incluyendo la dirección escolar en los veintitrés países participantes, la mayor parte de ellos europeos.

El estudio TALIS parte del convencimiento de que la dirección escolar desempeña una función fundamental en la vida laboral de los profesores y sobre su eficacia. TALIS es el primer estudio internacional que se ocupa en detalle de la conducta de los directivos y del estilo de los directores de centros en la enseñanza secundaria, y analiza la presencia de nuevas tendencias en la dirección escolar y su impacto sobre los profesores. El estudio examinó cinco aspectos del comportamiento de la dirección: gestión de los objetivos del centro, acciones dirigidas a mejorar la formación de los profesores, supervisión directa de los profesores, rendición de cuentas ante las partes interesadas internas y externas, y gestión de normas y procedimientos.

Los resultados alcanzados muestran variaciones en la práctica entre los países. Los resultados se resumen describiendo los dos estilos de dirección: educativa y administrativa.

- La dirección educativa se caracteriza por acciones dirigidas a apoyar o mejorar la formación de los profesores y a fijar los objetivos del centro y el desarrollo del currículo.
- La dirección administrativa, por su parte, se distingue por acciones destinadas a gestionar la rendición de cuentas ante las partes interesadas y establecer y manejar los procedimientos administrativos.

Ambos tipos de dirección no son mutuamente excluyentes y se requieren elementos de ambas para alcanzar una dirección escolar eficaz. Según TALIS en términos generales, los directores de centro que son activos directores educativos tienen más probabilidades de ser también sólidos directores administrativos, lo que

contradice la opinión de que se trata de estilos alternativos.

Según el informe el país europeo en el que la dirección administrativa resulta particularmente manifiesta es Bulgaria, país que también se encuentra con buenas puntuaciones en dirección educativa, en tanto que lo opuesto es especialmente destacable en Dinamarca.

Consideramos especialmente destacable que España obtiene las puntuaciones más bajas en dirección pedagógica de todos los países participantes en el estudio, y sus puntuaciones en liderazgo administrativo se encuentran también por debajo de la media, teniendo sólo cuatro países puntuaciones más bajas en este tipo de liderazgo que nuestro país.

En varios países europeos, según TALIS, como Bélgica flamenca, Bulgaria, Estonia, Noruega, Portugal y Turquía, los directores de centros de enseñanza tienden a ser líderes educativos más destacados cuando se consideran importantes las prácticas innovadoras de enseñanza en las evaluaciones del centro. Pero de ello no se desprende ningún modelo general que asocie las características de los centros con estilos de dirección.

Un estilo de dirección escolar carece de relaciones marcadas con las ideas de los profesores sobre la enseñanza, con sus prácticas de enseñanza o con el ambiente en las aulas. Sin embargo, cuando se detectan asociaciones positivas, es probable que existan con el mayor uso de la dirección educativa. Por ejemplo, en Hungría, Islandia, Lituania, Noruega y Polonia, la dirección educativa se asocia con una mayor cooperación entre los profesores, y en Dinamarca, Hungría, Islandia, y Portugal, con mejores relaciones profesor alumno.

En la mayoría de los países, es más probable que los directores de centros con dirección educativa utilicen un desarrollo profesional adicional para atender los puntos débiles de los profesores que se han detectado en sus evaluaciones. Sin embargo, no existe una relación discernible entre el estilo de dirección y la cantidad global de desarrollo profesional de los profesores, ni parece influir el hecho de que los profesores consideren haber recibido una cantidad adecuada de desarrollo profesional.

En resumen TALIS ofrece las siguientes aportaciones en relación al liderazgo:

- Resalta la importancia que el liderazgo escolar tiene para favorecer la eficacia del trabajo del profesorado, señalando que no hay una relación directa entre el tipo de liderazgo y el planteamiento más constructivista o tradicional entre los directores. Los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general, los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo, siendo ambos comparativamente débiles en España.
- Para mejorar el conocimiento se necesitan directores y profesores que actúen como una comunidad profesional, que tengan la autoridad necesaria para actuar, la información que precisan para decidir acertadamente, y el acceso a sistemas de apoyo efectivo que les ayuden a afrontar los desafíos.

Por otro lado y en relación al acceso a la dirección, según el informe Eurydice (2009) en la mayoría de los países europeos se tienen en cuenta una serie de criterios para la designación de director o directora de un centro educativo. En casi todos los casos existen documentos oficiales que establecen los requisitos que deben cumplir los que aspiran a la dirección de un centro, sin que se tome en consideración si el centro

ofrece la totalidad o sólo un nivel de la educación obligatoria, ya se trate de primaria o de secundaria inferior o superior general. Los criterios suelen incluir: experiencia docente, experiencia en materia de administración/gestión o una formación inicial específica.

Según el informe, en la actualidad, sólo Letonia, los Países Bajos, Suecia, Noruega e Islandia (en secundaria superior) no establecen oficialmente ningún requisito relacionado con la experiencia docente para acceder al puesto de director.

Sin embargo, en la práctica, los que son nombrados directores suelen poseer tal experiencia. En Suecia, los que han adquirido competencias en materia de educación como resultado de una formación o de su experiencia pueden acceder a la dirección de un centro, y se recomienda que reciban una formación específica<sup>13</sup> después de tomar posesión del cargo.

En los países donde los documentos oficiales establecen los requisitos que deben cumplir los futuros directores, la experiencia docente constituye el requisito mínimo para ser nombrado director. Sin embargo, su duración varía. En varios países se añaden uno o varios requisitos. En las comunidades francesa y germano parlante de Bélgica, en la república Checa, Estonia, España, Francia en la secundaria inferior y superior, Italia, Austria, Polonia, Eslovenia y Liechtenstein, los aspirantes al puesto de director deben haber trabajado como profesores y haber recibido una formación específica. La cualificación como tutor o mentor también forma parte de la experiencia profesional que se exige en Eslovenia. En Malta los futuros directores no sólo deben tener experiencia docente y administrativa, sino que también deben haber recibido una formación específica antes de su nombramiento. En el Reino Unido (Inglaterra, Gales e Irlanda del Norte) todos los nuevos directores deben obligatoriamente tener un título de la *National Professional Qualification for Headship*. En Chipre, Portugal Finlandia y Turquía los directores y directoras deben tener experiencia docente y administrativa.

En la mayoría de los casos, (Eurydice , 2009) la duración mínima de la experiencia docente exigida para ser director o directora es de entre tres y cinco años. La duración mínima exigida es de un año en Turquía y de dos en Islandia, para el nivel de primaria y la máxima doce años en Grecia y trece en Chipre. En algunos países como Grecia, España, Italia, Eslovenia, Eslovaquia y Rumania, sólo se tiene en cuenta la enseñanza a tiempo completo a la hora de fijar la duración de la experiencia docente. En Dinamarca, Alemania, Austria, en la educación primaria, Finlandia y el Reino Unido se exige experiencia docente, pero los documentos oficiales no precisan su duración.

Los diferentes sistemas de acceso a la dirección hacen presuponer funciones o competencias diferentes para uno u otro director, según el país en que ejerce su función y el modelo con el que fue seleccionado. Las competencias del director están en relación directa con la autonomía de que disfrute el centro que dirige, y con el grado de participación de la Comunidad educativa en las tareas gestoras o animadoras.

La realización de tareas docentes por parte del director o directora aparece prácticamente en todos los países europeos, salvo excepciones como las de Francia, Italia, Portugal o Noruega donde sus directivos no ejercen labor docente alguna. Sin embargo, esta obligación sólo está regulada, recogiendo número de horas de docencia, en España y Grecia.

Las competencias administrativas son exclusivas del director en países como Bélgica, Alemania o Austria; en otros países son compartidas con órganos colegiados, como el Claustro en el caso de Grecia, o el Consejo Escolar en Francia o Portugal. La

organización de la docencia en el centro suele ser asunto solamente de la dirección en la mayoría de los casos, con las excepciones, además de la española, del Reino Unido o Austria en que son asistidos por comisiones pedagógicas o de gobierno del centro. En cuanto a la función de relaciones públicas del director o directora del centro, es responsabilidad exclusiva en toda Europa de los directores, a excepción de Irlanda y Reino Unido, donde la realizan junto con los órganos de gobierno o en los Países Bajos, con la autoridad competente.

Con respecto a la selección del profesorado del centro, el director o directora es quien selecciona en Noruega y algunas localidades de Finlandia, mientras que participa de una forma u otra en la selección, en Dinamarca, Países Bajos y Reino Unido.

#### **2.1.4. Normas reguladoras del ejercicio profesional**

La política de capacitación de los directores ha evolucionado considerablemente desde la década de los noventa hasta nuestros días. Ni la LODE ni la LOGSE especifican prácticamente nada respecto al tema. Es la LOPEGCE (1995) la que pone las bases para impulsar la formación de los equipos directivos.

Respecto a la acreditación, la LOPEGCE (1995) afirma que serán acreditados para el ejercicio del cargo los candidatos que hayan superado los programas de formación organizados por las Administraciones educativas o posean titulaciones relacionadas con la función directiva (postgrados, licenciaturas...). Para ser acreditados deberán reunir los siguientes requisitos:

- Superar el curso de formación organizado por la Administración.
- Valoración positiva en el ejercicio de otros cargos unipersonales de gobierno.
- Valoración positiva de la labor docente desarrollada en el aula y tareas de coordinación pedagógica y de gobierno del centro.
- La ley contempla algunas excepciones: los docentes que hayan ejercido el cargo de director/a, jefe de estudios ó secretario durante un período de 4 años como mínimo, con anterioridad a esta ley, quedan automáticamente acreditados para ejercer la dirección (adicional tercera).

La LOCE (2002), además de los méritos académicos y profesionales, establece como requisito para ser acreditado la superación de un curso de formación inicial. En su artículo 92 propugna la coordinación entre las Administraciones para organizar estos cursos de formación de directivos que actualicen sus conocimientos técnicos y profesionales, a los que periódicamente deberá acudir el director y el resto del equipo directivo.

La LOE (2006) determina como método de acreditación el cómputo de los méritos del candidato y la superación de un curso de formación inicial. En el artículo 131 indica de las Administraciones Educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes, mediante la adopción de medidas que permitan mejorar la actuación de los equipos directivos mediante la organización de programas y cursos de formación. Mientras que la LOCE indicaba que los directivos tendrían que ir de modo obligatorio a realizar esos cursos, en la LOE se crea el marco para llevarlos a cabo. Esta formación tomará cuerpo en el desarrollo de los diferentes programas de formación en cada comunidad autónoma.

En el artículo 136 de la ley se establece que los candidatos que acrediten una experiencia de 2 años en la función directiva quedarán exentos del programa de formación.





## 4.1 Sistemas de información previa a la matriculación y procedimientos accesibles de acogida y orientación de los estudiantes de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a la Universidad y la titulación

### 4.1.1. Sistemas de información previa a la matriculación

- **Dirección del Título de Máster**

Al ser un máster interuniversitario, tanto la Universidad de Deusto como la Universidad Autónoma de Barcelona cuentan con un sistema de información previo a la matriculación en el que intervienen los servicios centrales de las Universidades y los responsables directos de la titulación. Tanto los directores y coordinadora del título como el personal administrativo vinculado al mismo, pueden ampliar la información o aclarar dudas, bien a través de una entrevista concertada, mediante el teléfono o el e-mail.

- **Oficina de Nuevos Estudiantes:** La Universidad de Deusto dispone de una oficina de atención al público para personas interesadas en la oferta formativa de la Universidad. De manera coordinada con el Instituto de Postgrado y Formación Continua y la Dirección del Máster, en esta oficina se recibe a los interesados y se les ofrece información personalizada de la titulación, requisitos y plazos en los que deben entregar la solicitud de ingreso y otras informaciones importantes.

- **Servicio de Ayuda Universitaria:** La universidad de Deusto dispone de un servicio de información al alumnado sobre las diferentes ayudas al estudio (becas, préstamos, etc) a las que puede acceder, tanto para estudiantes de grado como de postgrado. Esta información se facilita personalmente en la oficina ubicada en la universidad, o bien por teléfono, e-mail, o a través de la página web [www.becas.deusto.es](http://www.becas.deusto.es).

- **Web de la Universidad de Deusto y de la Universidad Autónoma de Barcelona.**

Tanto la web de la Universidad de Deusto y como la de la Universidad Autónoma de Barcelona cuentan con sites específicos de postgrado que recogen toda la oferta, normativas, requisitos y plazos de acceso, etc: [www.postgrado.deusto.es](http://www.postgrado.deusto.es); [www.uab.es/postgrado](http://www.uab.es/postgrado). Se incluyen solicitudes de información que son respondidas desde cada titulación, la posibilidad de solicitar la admisión on-line y los sistemas de contacto con los responsables del título.

- **Plataforma ALUD.** Para obtener información más detallada sobre cualquier aspecto relativo al máster, en la web de la plataforma se encuentran todos los aspectos necesarios para que los futuros estudiantes tengan un conocimiento completo de los estudios y de los procesos que deben seguir para comenzar el proceso de admisión y matriculación.

Además, en ella se describe el plan de estudios, la metodología que se utiliza y los recursos de los que dispone para desarrollar el máster: contenidos, actividades, evaluación, tutoría, bibliografías, recursos...

<http://campusvirtual.deusto.es/informacion.asp?titulacion=2>

- **Material de difusión.** Existe un folleto en castellano, euskera, e inglés, además de información completa en catalán, de la oferta general de la UD de postgrado y de la UAB donde aparece esta titulación.
- **Otras iniciativas de difusión.** Campañas de difusión en buscadores: Campaña realizada para favorecer que los estudiantes encuentren, cuando entran en los distintos buscadores, de forma rápida la información sobre el Máster.

Hay que tener en cuenta que al ser unas enseñanzas de tipo no presencial, el estudiante puede matricularse en cualquier momento por lo que los canales de atención, información y seguimiento del proceso de matriculación están siempre abiertos.

#### **4.1.2. Procedimiento de acogida y orientación para los estudiantes de nuevo ingreso**

Una vez admitido en el máster, y junto con la carta de admisión, el estudiante recibe información sobre el proceso de formalización de la matrícula y la documentación que debe adjuntar. Será la Universidad de Deusto, como universidad coordinadora, quien se encargue de la matrícula.

Finalizado el proceso de matriculación, al estudiante se le comunican las claves de acceso a la plataforma ALUD de la Universidad de Deusto para que pueda comenzar sus estudios. Asimismo, se le envían algunas pautas para la utilización de la plataforma y el manejo de todos los elementos que le permitirán acceder a los contenidos, actividades, evaluación, dudas, comentarios, tutorización... El estudiante, siempre que lo desee, estará en continuo contacto con el profesorado, mediante la tutoría desde donde se le orientará en todo momento sobre la evolución de su aprendizaje, así como con los responsables del máster.



## A) DESCRIPCIÓN DEL TÍTULO PROPIO

**Denominación del Título Propio:** MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS

**Universidad y Centro:** UNIVERSIDAD DE DEUSTO – INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BARCELONA – DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA APLICADA Y ESCUELA DE DOCTORADO DE FORMACIÓN CONTINUADA.

**Modalidad de enseñanza en la que se impartió el Título Propio:** DISTANCIA

**Número de créditos y duración de la enseñanza:** 50 CRÉDITOS (500 HORAS)

**Ediciones del Título propio a reconocer:** Promulgado por Orden del Rectorado de 18 de julio de 2000 y modificado por Disposición del Vicerrectorado de Ordenación Académica de 14 de marzo de 2003

## B) OBJETIVOS Y/O COMPETENCIAS

MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS	MASTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS
<b>Objetivos</b>	<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualizar los conocimientos sobre organizaciones educativas y los nuevos procedimientos existentes para gestionarlas.</li><li>• Proporcionar herramientas para promover los cambios organizativos.</li><li>• Profesionalizar y certificar académicamente la formación para la función directiva.</li><li>• Promover el intercambio en temas de gestión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualizar los conocimientos sobre organizaciones educativas y los nuevos procedimientos existentes para gestionarlas.</li><li>• Proporcionar herramientas para promover los cambios organizativos.</li><li>• Profesionalizar y certificar académicamente la formación para la función directiva.</li><li>• Promover el intercambio en temas de gestión</li></ul>
<b>Competencias</b>	<b>Competencias</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigir y gestionar (Planificar, implementar y evaluar) organizaciones de forma eficaz y eficiente, utilizando para ello conocimientos y procedimientos actualizados.</li><li>• Dirigir, gestionar y liderar procesos educativos desde una cultura de la calidad favorable a la innovación y a los cambios organizativos orientados a la mejora continua.</li><li>• Elaborar un organigrama en el que se concretan las estructuras de un centro educativo.</li><li>• Incidir en los espacios organizativos formales e informales que hacen funcionar un centro educativo.</li><li>• Adscribir a un centro, por las características que presenta, a un(os) determinado(s) modelo(s) organizativo(s).</li><li>• Comunicarse eficazmente.</li><li>• Trabajar en equipo.</li><li>• Gestionar (planificar, implementar y evaluar) adecuadamente las relaciones de un centro con su entorno.</li><li>• Gestionar (planificar, implementar y evaluar) la participación de las familias en el centro educativo.</li><li>• Planificar, implementar y evaluar procesos de innovación y de mejora de la calidad educativa.</li><li>• Liderar la construcción, seguimiento y evaluación del PEC de un centro educativo.</li><li>• Liderar la construcción, seguimiento y evaluación del PCC de un centro educativo.</li><li>• Liderar la construcción, seguimiento y evaluación del RRI de un centro educativo.</li><li>• Desarrollar un plan específico o global</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Organizar los elementos que forman parte de la estructura del centro alineando los objetivos de los diferentes proyectos, los recursos, los responsables implicados, bajo la supervisión del equipo directivo, para obtener los resultados esperados.</li><li>2. Planificar la elaboración, desarrollo y evaluación de los proyectos del centro, teniendo en cuenta las exigencias de innovación y cambio del entorno, impulsando la participación y la implicación de los miembros de la comunidad educativa, para responder a las necesidades reales del centro.</li><li>3. Coordinar los proyectos, recursos económicos y materiales del centro, mediante procesos de trabajo en equipo, para lograr el funcionamiento óptimo de las estructuras del centro.</li><li>4. Gestionar los recursos materiales, económicos y funcionales existentes en el centro para su aprovechamiento óptimo.</li><li>5. Dirigir a las personas que trabajan en el centro educativo para lograr su máximo rendimiento y su contribución a la implementación y desarrollo de los proyectos.</li><li>6. Realizar una evaluación institucional, que integre la evaluación de los proyectos y procesos del centro, los recursos de los que se dispone, el desempeño de las personas, mediante un trabajo en equipo liderado por la dirección, para mejorar y promover los procesos de cambio necesarios.(CB2)</li><li>7. Tomar decisiones con iniciativa y responsabilidad analizando las situaciones que se producen en el centro para elegir y determinar los cursos de acción más adecuados. (CB1)</li><li>8. Liderar y estimular a las personas y los equipos del centro a dar lo mejor de sí mismos para lograr los objetivos comunes previamente establecidos.</li><li>9. Facilitar la creación de un clima de convivencia que favorezca la interacción de personas y grupos</li></ol>

<p>anual de centro (PA) adecuadamente ubicado en el conjunto de planteamientos institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar, evaluar y analizar una memoria anual de centro educativo (MA).</li> <li>• Llevar a cabo una evaluación institucional basada en indicadores.</li> <li>• Elaborar planes para la mejora del liderazgo de un centro educativo en base a un diagnóstico del mismo.</li> <li>• Practicar un estilo de dirección y liderazgo capaz de provocar, facilitar y animar procesos educativos que satisfagan las expectativas de los clientes y la implicación del profesorado como colaborador de la tarea educativa.</li> <li>• Liderar un modelo de gestión de calidad de un centro educativo.</li> <li>• Analizar la cultura organizacional de un centro educativo.</li> <li>• Diagnosticar, mediante instrumentos específicos de autoevaluación los puntos fuertes y las áreas de mejora de un centro educativo.</li> <li>• Trabajar en equipo de forma eficaz</li> <li>• Evaluación de diversos aspectos externos e internos del grupo, con el fin de preparar acciones de mejora y fortalecimiento del equipo.</li> <li>• Conseguir decisiones y alternativas más eficaces y viables, aplicando diferentes técnicas de trabajo con equipos.</li> <li>• Participar y hacer el seguimiento de la planificación, la programación, la ejecución, el control y la evaluación de la actividad económica y administrativa de las instituciones educativas.</li> <li>• Confeccionar el calendario y los horarios escolares atendiendo a criterios higiénicos, biológicos, pedagógicos y sociológicos.</li> <li>• Mejorar las condiciones de trabajo en el centro educativo incorporando criterios relacionados con la configuración del entorno, la arquitectura, los equipamientos y sus usos y las dimensiones antropométricas y ergonómicas del mobiliario.</li> <li>• Facilitar y fomentar, a través del tipo de organización, el uso de espacios específicos y de los medios audiovisuales e informáticos del centro.</li> <li>• Participar y hacer el seguimiento de la planificación, la programación, la ejecución, el control y la evaluación de la actividad económica y administrativa de las instituciones educativas.</li> <li>• Realizar una gestión del tiempo más eficaz y eficiente.</li> <li>• Gestionar la información de la organización desde una perspectiva global e integradora</li> <li>•</li> </ul>	<p>promoviendo la información, la comunicación y la motivación, que faciliten la vida en la comunidad educativa y en el entorno social más próximo. (CB3)</p> <p>10. Integrar a la comunidad educativa en torno a una cultura y proyecto común y ejercer la representación de la misma para lograr la unidad y coherencia en todas las actuaciones y decisiones tomadas en el centro.</p> <p>11. Negociar y gestionar los conflictos, regulando los espacios de poder y participación de los miembros de la comunidad educativa, para mejorar las relaciones con los miembros de la comunidad educativa y el entorno inmediato.</p> <p>12. Favorecer y apoyar el desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad educativa, poniendo especial atención en la equidad, la gestión de las emociones, la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres, para conseguir el logro de los objetivos comunes.</p> <p>13. Promover procesos de reflexión crítica sobre los proyectos, medios y recursos de los que dispone el centro para establecer líneas posibles de mejora que permitan al centro adaptarse a los cambios y nuevas realidades sociales y educativas.(CB2)</p> <p>14. Analizar las necesidades de mejora, tanto en las acciones educativas derivadas de los proyectos de centro y en los recursos con los que cuenta para establecer actuaciones orientadas a la calidad y al logro de resultados.(CB1) (CB4)</p> <p>15. Promover las relaciones de intercambio y colaboración tanto con los agentes del entorno social próximo como con la Administración educativa y otros centros afines, teniendo en cuenta en todo momento la formación ciudadana y el respeto a los derechos humanos, contribuyendo a la construcción de un futuro sostenible, para lograr la integración del centro y el desarrollo de proyectos educativos para la mejora del propio centro y de todas las instituciones implicadas(CB1)</p> <p>16. Elaborar, desarrollar y evaluar un proyecto de dirección operativo y eficaz que permita liderar y coordinar los proyectos del centro encaminados al logro de las finalidades educativas de éste y a la implementación del plan estratégico.(CB3) (CB2) (CB4)</p>
<p><b>Sistema de evaluación y calificación</b></p>	<p><b>Sistema de evaluación y calificación</b></p>
<p>La evaluación es continua y se lleva a cabo a través de las actividades que realiza el estudiante en cada</p>	<p>La estrategia que guía la evaluación a lo largo del desarrollo de los diferentes módulos, pretende evaluar tanto el desarrollo de las competencias,</p>

<p>una de las unidades de los 8 primero módulos, unas de carácter obligatorio y otras optativas ó de profundización. Una vez finalizada cada actividad, el estudiante se la remite al tutor/a correspondiente, quien la corrige y le devuelve un feed-back sobre su realización. Cada módulo cuenta también con una prueba de autoevaluación.</p> <p>El Módulo 9 (Memoria Final del Máster) es evaluado por el tutor correspondiente, quien orienta al alumno durante el proceso de su elaboración y por otros dos profesores del Máster. En los tres casos cumplimentan una ficha de evaluación en la que evalúan cuantitativa y cualitativamente el trabajo atendiendo a diferentes criterios y emiten sugerencias para la mejora.</p> <p>Para la superación del módulo se requiere la adecuada realización de las actividades y ejercicios obligatorios propuestos en cada una de las unidades que lo integran. Se cumplimentará un acta por cada módulo.</p> <p>Se genera un acta de cada Módulo.</p>	<p>para conocer el progreso del alumnado e introducir mejoras durante el proceso (evaluación continua), como su resultado,</p> <p>para conocer el grado de adquisición de las competencias establecidas.</p> <p>La evaluación se llevará a cabo a partir de datos y evidencias válidas y adecuadas para valorar el grado de consecución de las competencias previstas. Se emplearán como fuente de información y evidencias las actividades y los diferentes procesos de evaluación que la plataforma ALUD proporciona.</p> <p>Se utilizarán diferentes fuentes: profesorado, estudiante, y técnicas variadas, como pruebas objetivas, mapas conceptuales, resolución de casos, autoevaluación; con el fin de evaluar conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, que permitan obtener evidencias del nivel de desarrollo alcanzado en las competencias enunciadas.</p>
	<p><b>Trabajo de Fin de Máster</b></p> <p>Créditos ofertados:15</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créditos a cursar:15</li> <li>• Carácter de la materia: Obligatorio.</li> <li>• Contenidos generales: Con objeto de ayudar a que el alumnado interrelacione los diferentes aprendizajes a través de la resolución de problemas prácticos, se plantea un trabajo de innovación o de investigación sobre realidades profesionales existentes y relacionadas con la temática de la formación del Master, cuya ejecución implica procesos de diagnóstico, investigación y evaluación. Asimismo, se incluyen una serie de unidades que orientan, guían y ejemplifican la puesta en marcha y realización de esta memoria.La Memoria fin de Master recoge la articulación y la aplicación de los contenidos estudiados en el Máster y la profundización en un área específica de la Dirección y Gestión de Centros Educativos. Será evaluada mediante la presentación y defensa pública e informe del director en el que se incluirá su evaluación de los resultados de aprendizaje previstos.</li> </ul>

### C) ACCESO Y ADMISIÓN DE ESTUDIANTES

Para la inscripción en estos cursos de postgrado se requiere experiencia educativa. Para la matriculación del Master se requiere ser licenciado. En el caso de titulaciones expedidas fuera de España se requerirá una titulación homologada o contar con la autorización de los rectores de ambas universidades. Disponer de un ordenador con correo electrónico y acceso a internet. Recomendamos 32 ó 64 Mb de memoria RAM y módem de 33,6 ó 56 kbps. El apoyo a los estudiantes se realizará mediante:

- Correo electrónico
- Guías autoevaluadoras
- Comunicación convencional: teléfono, fax, etc.
- Foros de discusión

Eventualmente, y de acuerdo con la distribución geográfica de los estudiantes: video conferencias, seminarios virtuales, ect.

### D) COMPETENCIAS Y PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

Módulos/Materias del Título Propio	Créditos LRU	Horas teóricas	Horas prácticas	Módulos/Materias del Título Oficial	Créditos ECTS/horas
Módulo 1: El centro	5	20	30	Módulo 1: El centro	5

<b>educativo como organización</b> <b>Materias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los modelos organizativos formales aplicables al centro escolar.</li> <li>- El centro educativo como organización informal.</li> <li>- Los sistemas educativos europeos como inspiradores de la escuela formal.</li> <li>- La organización del centro educativo desde sus estructuras.</li> <li>- La organización del equipo directivo</li> </ul>				<b>educativo como organización</b> <b>Materias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad 1: Los modelos organizativos formales aplicables al centro escolar</li> <li>Unidad 2: El centro educativo como organización informal</li> <li>Unidad 3: Los sistemas educativos europeos como inspiradores de la escuela formal</li> <li>Unidad 4: La organización del centro educativo desde sus estructuras</li> <li>Unidad 5: La organización del equipo directivo</li> </ul>	
<b>Módulo 7: La gestión Administrativa y Económica de las instituciones educativas</b> <b>Materias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad 1: Los marcos de referencia para la gestión administrativa y económica de las instituciones educativas</li> <li>Unidad 2: El centro educativo y su gestión administrativa</li> <li>Unidad 3: Actividades genéricas de secretaría administrativa</li> <li>Unidad 4: El espacio escolar</li> <li>Unidad 5: El material y el equipamiento escolar</li> <li>Unidad 6: El tiempo escolar</li> </ul>	6	24	36	<b>Módulo 2: La gestión Administrativa y económica de las instituciones educativas</b> <b>Materias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad 1: Los marcos de referencia para la gestión administrativa y económica de las instituciones educativas</li> <li>Unidad 2: El centro educativo y su gestión administrativa</li> <li>Unidad 3: Actividades genéricas de secretaría administrativa</li> <li>Unidad 4: Actividades administrativas, específicas de las instituciones educativas</li> <li>Unidad 5: Actividades de gestión económica y presupuestaria</li> </ul>	5
<b>Módulo 2: Liderazgo y Dirección</b> <b>Materias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección y liderazgo: Conceptos y evolución.</li> <li>- El equipo directivo como órgano colegiado.</li> <li>- Los órganos unipersonales.</li> <li>- Introducción al trabajo en equipo.</li> <li>- Competencias para la acción.</li> </ul>	6	24	36	<b>Módulo 3: Liderazgo y Dirección</b> <b>Materias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad 1: Dirección y liderazgo: conceptos y evolución</li> <li>Unidad 2: Modelos para el diagnóstico y evaluación del liderazgo</li> <li>Unidad 3: El equipo</li> </ul>	5

Planificación y contratación. - Comunicación e información. Conversar, una competencia estratégica				directivo como órgano colegiado Unidad 4: Los órganos unipersonales Unidad 5: Cómo liderar en un modelo de gestión de calidad	
<b>Módulo 4: La Gestión de los Planteamientos Institucionales</b> <b>Materias:</b> - El Proyecto Educativo de Centro. - El Proyecto Curricular de Centro. - El Reglamento de Régimen Interior. - El Plan Anual de Centro. - La Memoria Anual de Centro  - Evaluación institucional. Un enfoque para su desarrollo. - Conceptualización y uso del sistema de indicadores en el ámbito educativo. - Modelo y aplicación del sistema de indicadores	8	32	48	<b>Módulo 4: La gestión de los planteamientos institucionales</b> <b>Materias:</b> Unidad 1: El Proyecto Educativo de Centro Unidad 2: El Proyecto Curricular de Centro Unidad 3: El Reglamento de Régimen Interior Unidad 4: El Plan Anual de Centro Unidad 5: La Memoria Anual de Centro  <b>Módulo 9: La evaluación institucional materias:</b> Unidad 1: Evaluación institucional: Un enfoque para su desarrollo Unidad 2: Conceptualización y uso del sistema de indicadores en el ámbito educativo Unidad 3: Modelo y aplicación del sistema de indicadores Unidad 4: Evaluación de la calidad: aspectos conceptuales Unidad 5: Evaluación de la calidad: Aplicación práctica	10
<b>Módulo 8: La Gestión de los Recursos Materiales y Funcionales</b> <b>Materias:</b> - Actividades administrativas específicas de las instituciones educativas. - Actividades de gestión económica y presupuestaria. - El tiempo del directivo. - La gestión de la información	4	16	24	<b>Módulo 5: La gestión de los recursos materiales y funcionales</b> <b>Materias:</b> Unidad 1: El espacio escolar Unidad 2: El equipamiento y los recursos materiales en espacios escolares diversos Unidad 3: El tiempo escolar Unidad 4: El tiempo del directivo Unidad 5: La gestión de la información	5
<b>Módulo 6: La Dirección como Equipo</b> <b>Materias:</b> - Estructura del equipo.	4	16	24	<b>Módulo 6: La dirección como equipo</b> <b>Materias:</b>	5

- Procesos de equipo. - Herramientas de trabajo. - Evaluación diagnóstica del equipo				Unidad 1: Introducción al trabajo en equipo Unidad 2: Estructura del equipo Unidad 3: Procesos de equipo Unidad 4: Herramientas de trabajo Unidad 5: Evaluación diagnóstica del equipo	
<b>Módulo 5: Gestión de personas para la Mejora de la Calidad</b> <b>Materias:</b> - Modelos para el diagnóstico y evaluación del liderazgo. - Cómo liderar un modelo de gestión de calidad. - La acción humana, elementos innatos. - La acción humana, elementos culturales. - Desarrollo de competencias: Desempeño y evaluación. - Evaluación de la calidad: Aspectos conceptuales. - Evaluación de la calidad: Aplicación práctica	7	28	42	<b>Módulo 7: La gestión de personas</b> <b>Materias:</b> Unidad 1: La acción humana, elementos innatos Unidad 2: La acción humana, elementos culturales y actitudinales Unidad 3: Competencias para la acción; planificación y contratación Unidad 4: Comunicación e información. Conversar, una competencia estratégica Unidad 5: Desarrollo de competencias; desempeño y Evaluación	5
<b>Módulo 3: Gestión de Relaciones con el Entorno.</b> <b>Materias:</b> - El entorno próximo como marco de referencia. - El entorno administrativo como marco de referencia. - El cambio y la innovación en educación. - La calidad total. Un ejemplo de aplicación del modelo tecnológico. - Los círculos de calidad y la investigación-acción como ejemplo de enfoques culturales y críticos.	5	20	30	<b>Módulo 8: Gestión de relaciones con el entorno. El cambio y la innovación</b> <b>Materias:</b> Unidad 1: El entorno próximo como marco de referencia Unidad 2: El entorno administrativo como marco de referencia Unidad 3: El cambio y la innovación en educación Unidad 4: La Calidad Total como ejemplo de planteamiento tecnológico Unidad 5: Enfoques culturales y críticos para la mejora	5

<b>Denominación</b>	Módulo 1: El centro educativo como organización
<b>Número de créditos</b>	5
<b>Modalidad de Enseñanza</b>	A distancia (On line)
<b>Objetivos y/o competencias que adquiere el estudiante</b>	Competencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un organigrama en el que se concretan las estructuras de un centro educativo.</li> <li>Incidir en los espacios organizativos formales e informales que hacen funcionar un centro educativo.</li> <li>Adscribir a un centro, por las características que presenta, a</li> </ul>



	<p>un(os) determinado(s) modelo(s) organizativo(s).</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar cómo se organiza un centro educativo desde la perspectiva formal, oficial, institucional.</li> <li>• Conocer y comprender las claves que definen los diferentes modelos organizativos con los que puede, en parte, identificarse un centro.</li> <li>• Identificar los indicadores que nos pueden facilitar un mejor conocimiento de las dinámicas internas que definen lo que sucede entre bastidores (organización informal) en un centro educativo.</li> <li>• Analizar el centro educativo como una concreción sistémica y funcional en aquellos países de nuestro entorno cultural que pueden aportar una información significativa (epistemológica y actual) para entender las razones por las cuales unas escuelas son distintas de otras.</li> <li>• Aprender a leer y a elaborar un organigrama en el que se concretan las estructuras del centro educativo y a conocer con cierto detalle todas las estructuras posibles del centro escolar.</li> <li>• Conocer los espacios organizativos sobre los que deben incidir los responsables para hacer funcionar la maquinaria de un centro educativo.</li> </ul>
<b>Breve descripción del Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los modelos organizativos formales aplicables al centro escolar:</li> <li>- El centro educativo como organización informal:</li> <li>- Los sistemas educativos europeos como inspiradores de la escuela formal:</li> <li>- La organización del centro educativo desde sus estructuras:</li> <li>- La organización del equipo directivo:</li> </ul>
<b>Metodología de enseñanza-aprendizaje</b>	<p>La plataforma ALUD permite que el estudiante pueda realizar la totalidad del módulo a través de Internet e incorpora el modelo UD (Universidad de Deusto) de enseñanza/aprendizaje.</p> <p>Todas las unidades del módulo responden a un mismo diseño pedagógico que presenta el aprendizaje de forma cíclica en cinco grandes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contexto experimental</i>: Referencia al punto de partida personal. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>2. <i>Observación reflexiva</i>: Significado y sentido de la indagación. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>3. <i>Conceptualización</i>: Elaboración de la teoría. Actividades que sirvan para una conceptualización activa a través de la cual se logre la comprensión profunda y un conocimiento aplicable a la realidad de la dirección y gestión de los centros educativos. La exposición de estos conocimientos se completa con lectura de textos, referencias bibliográficas y/o con su ilustración guiada por un caso. (30-40%)</li> <li>4. <i>Experimentación activa</i>: Puesta en práctica de conocimientos adquiridos. Actividades de aplicación que vinculan la teoría con la práctica, como el análisis de casos, simulaciones, trabajos de síntesis y/o investigación. (30- 40%)</li> <li>5. <i>Evaluación sumativa o formativa</i>. Actividades de evaluación como pruebas escritas, comentarios, síntesis de textos o informes. Muchas de las actividades de evaluación van enfocadas a generar un proceso de autoevaluación para que cada estudiante pueda, con las aportaciones del tutor/a, reorientar, si es necesario, su aprendizaje. (10-20%)</li> </ol>

	<p>Cada participante tendrá asignado un tutor/a personal, quien realizará un seguimiento continuo y personalizado de sus actividades, le ofrecerá <i>feedback</i> regular y resolverá cuantas dudas surjan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>La metodología empleada permite asegurar el trabajo personal, la actividad de cada participante, el aprendizaje cooperativo, y la orientación del proceso por parte de los tutores.</p> <p>Los principales recursos que tendrá a su disposición a través de Internet son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El <b>aula</b>: un espacio en el que cada persona puede acceder a una serie de unidades didácticas, y realizar las lecturas, actividades, ejercicios, y pruebas de autoevaluación que se le van ofreciendo, siguiendo un itinerario formativo elaborado de manera que el aprendizaje resulte agradable y eficaz.</li> <li>- El <b>programa</b>: permite que cada participante acceda a un amplio conjunto de documentación sobre cada tema, utilizando para ello una biblioteca inteligente de muy fácil manejo. Podrá consultar libremente el contenido de los temas, realizar ejercicios, actividades y prácticas.</li> <li>- El <b>portafolio</b>: un espacio en el que cada participante puede trabajar y guardar todo aquello que vaya realizando (anotaciones personales, actividades, ejercicios, ...) y compartirlo con su tutor, con quien mantendrá un intercambio continuo.</li> <li>- El <b>campus</b>, compuesto por los foros, los chats y el tablón de anuncios, espacios de discusión sobre temas específicos y de actualidad en el campo de la dirección y gestión de centros, con la intervención de los participantes en el curso y de los profesores.</li> <li>- Un conjunto complementario de herramientas para la formación y la práctica en dirección y gestión de centros en constante actualización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la biblioteca básica, un conjunto de documentos a los que el alumno accede directamente y en su integridad,</li> <li>• bibliografía especializada, con multitud de referencias bibliográficas,</li> <li>• instrumentos para la recogida de información,</li> <li>• legislación relacionada con el tema,</li> <li>• datos de estudios ya realizados, para que los participantes lleven a cabo prácticas con ellos, sin que tengan que recoger ellos mismos la información,</li> <li>• recursos de interés en Internet, externos al curso en sí, como información adicional,</li> <li>• glosario, con la definición y la explicación de todos los términos especializados que se utilizan.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sistemas de Evaluación</b>	<p>La evaluación es continua y se lleva a cabo a través de las actividades que realiza el estudiante, unas de carácter obligatorio y otras optativas ó de profundización. Una vez finalizada cada actividad, el estudiante se la remite al tutor/a correspondiente, quien la corrige y le devuelve un feed-back sobre su realización.</p> <p>Cada módulo cuenta también con una prueba de autoevaluación.</p> <p>Para la superación del módulo se requiere la adecuada realización de las actividades y ejercicios obligatorios propuestos en cada una de las unidades que lo integran.</p>

<b>Denominación</b>	Módulo 2: Liderazgo y Dirección
<b>Número de créditos</b>	6
<b>Modalidad de Enseñanza</b>	A distancia (On line)
<b>Objetivos y/o competencias</b>	Competencias:



<p><b>que adquiere el estudiante</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, gestionar y liderar procesos educativos considerados de calidad.</li> <li>• Comunicarse eficazmente.</li> <li>• Trabajar en equipo.</li> </ul> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la importancia y tipo de liderazgo que conduzca al óptimo funcionamiento del centro.</li> <li>• Diferenciar los principales estilos de liderazgo (dejar hacer o no liderazgo, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional).</li> <li>• Identificar los estilos, significado y características cognitivas, emocionales y conductuales que corresponden a cada tipo de liderazgo.</li> <li>• Configurar la identidad del Equipo Directivo como órgano colegiado de gobierno, a partir de la definición de la naturaleza de su acción directiva y de su perfil funcional como equipo.</li> <li>• Analizar el perfil funcional de cada uno de los órganos unipersonales de gobierno (director, jefe de estudios y secretario y/o administrador), contrastando las prescripciones contenidas en la legislación y en la literatura especializada con la observaciones de la realidad de los centros, proporcionadas por los estudios empíricos disponibles en relación a este tema.</li> <li>• Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para una comunicación eficaz.</li> <li>• Desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas para el trabajo en equipo.</li> </ul>
<p><b>Breve descripción del Contenido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección y liderazgo: Conceptos y evolución.</li> <li>- El equipo directivo como órgano colegiado.</li> <li>- Los órganos unipersonales.</li> <li>- Introducción al trabajo en equipo.</li> <li>- Competencias para la acción. Planificación y contratación.</li> <li>- Comunicación e información. Conversar, una competencia estratégica</li> </ul>
<p><b>Metodología de enseñanza-aprendizaje</b></p>	<p>La plataforma ALUD permite que el estudiante pueda realizar la totalidad del módulo a través de Internet e incorpora el modelo UD (Universidad de Deusto) de enseñanza/aprendizaje.</p> <p>Todas las unidades del módulo responden a un mismo diseño pedagógico que presenta el aprendizaje de forma cíclica en cinco grandes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contexto experimental:</i> Referencia al punto de partida personal. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>2. <i>Observación reflexiva:</i> Significado y sentido de la indagación. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>3. <i>Conceptualización:</i> Elaboración de la teoría. Actividades que sirvan para una conceptualización activa a través de la cual se logre la comprensión profunda y un conocimiento aplicable a la realidad de la dirección y gestión de los centros educativos. La exposición de estos conocimientos se completa con lectura de textos, referencias bibliográficas y/o con su ilustración guiada por un caso. (30-40%)</li> <li>4. <i>Experimentación activa:</i> Puesta en práctica de conocimientos adquiridos. Actividades de aplicación que vinculan la teoría con la práctica, como el análisis de casos, simulaciones, trabajos de síntesis y/o investigación. (30- 40%)</li> <li>5. <i>Evaluación sumativa o formativa.</i> Actividades de evaluación como pruebas escritas, comentarios, síntesis de textos o informes. Muchas de las actividades de evaluación van enfocadas a generar un proceso de autoevaluación para que cada estudiante pueda, con las aportaciones del tutor/a, reorientar, si es necesario, su aprendizaje. (10-20%)</li> </ol>

	<p>Cada participante tendrá asignado un tutor/a personal, quien realizará un seguimiento continuo y personalizado de sus actividades, le ofrecerá <i>feedback</i> regular y resolverá cuantas dudas surjan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>La metodología empleada permite asegurar el trabajo personal, la actividad de cada participante, el aprendizaje cooperativo, y la orientación del proceso por parte de los tutores.</p> <p>Los principales recursos que tendrá a su disposición a través de Internet son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El <b><i>aula</i></b>: un espacio en el que cada persona puede acceder a una serie de unidades didácticas, y realizar las lecturas, actividades, ejercicios, y pruebas de autoevaluación que se le van ofreciendo, siguiendo un itinerario formativo elaborado de manera que el aprendizaje resulte agradable y eficaz.</li> <li>- El <b><i>programa</i></b>: permite que cada participante acceda a un amplio conjunto de documentación sobre cada tema, utilizando para ello una biblioteca inteligente de muy fácil manejo. Podrá consultar libremente el contenido de los temas, realizar ejercicios, actividades y prácticas.</li> <li>- El <b><i>portafolio</i></b>: un espacio en el que cada participante puede trabajar y guardar todo aquello que vaya realizando (anotaciones personales, actividades, ejercicios, ...) y compartirlo con su tutor, con quien mantendrá un intercambio continuo.</li> <li>- El <b><i>campus</i></b>, compuesto por los foros, los chats y el tablón de anuncios, espacios de discusión sobre temas específicos y de actualidad en el campo de la dirección y gestión de centros, con la intervención de los participantes en el curso y de los profesores.</li> <li>- Un conjunto complementario de herramientas para la formación y la práctica en dirección y gestión de centros en constante actualización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la biblioteca básica, un conjunto de documentos a los que el alumno accede directamente y en su integridad,</li> <li>• bibliografía especializada, con multitud de referencias bibliográficas,</li> <li>• instrumentos para la recogida de información,</li> <li>• legislación relacionada con el tema,</li> <li>• datos de estudios ya realizados, para que los participantes lleven a cabo prácticas con ellos, sin que tengan que recoger ellos mismos la información,</li> <li>• recursos de interés en Internet, externos al curso en sí, como información adicional,</li> <li>• glosario, con la definición y la explicación de todos los términos especializados que se utilizan.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sistemas de Evaluación</b>	<p>La evaluación es continua y se lleva a cabo a través de las actividades que realiza el estudiante, unas de carácter obligatorio y otras optativas ó de profundización. Una vez finalizada cada actividad, el estudiante se la remite al tutor/a correspondiente, quien la corrige y le devuelve un feed-back sobre su realización.</p> <p>Cada módulo cuenta también con una prueba de autoevaluación.</p> <p>Para la superación del módulo se requiere la adecuada realización de las actividades y ejercicios obligatorios propuestos en cada una de las unidades que lo integran.</p>

<b>Denominación</b>	Módulo 3: Gestión de Relaciones con el Entorno.
<b>Número de créditos</b>	5
<b>Modalidad de Enseñanza</b>	A distancia (On line)
<b>Objetivos y/o competencias que adquiere el estudiante</b>	Competencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar (planificar, implementar y evaluar) adecuadamente las</li> </ul>

	<p>relaciones de un centro con su entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar (planificar, implementar y evaluar) la participación de las familias en el centro educativo.</li> <li>• Planificar, implementar y evaluar procesos de innovación y de mejora de la calidad educativa .</li> </ul> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionar los diferentes componentes del entorno educativo en un modelo explicativo coherente y completo.</li> <li>• Analizar los horizontes que abre la consideración de la ciudad como proyecto educativo.</li> <li>• Comprender las diferentes perspectivas que tiene la participación de las familias en los centros educativos.</li> <li>• Identificar referentes para la evaluación de las relaciones con el entorno.</li> <li>• Comprender las relaciones que se establecen entre los procesos normativos y el ejercicio real de la autonomía institucional.</li> <li>• Conocer el ámbito de la legislación escolar y la jerarquía normativa.</li> <li>• Analizar las aportaciones al hecho educativo de las diferentes normativas.</li> <li>• Conocer las funciones y valorar la importancia de los diferentes servicios de apoyo a los centros educativos.</li> <li>• Identificar características que definen y diferencian la innovación de otras propuestas de cambio.</li> <li>• Analizar las implicaciones que comporta el considerar el centro educativo como unidad básica de cambio.</li> <li>• Comprender las variables implicadas en los procesos de mejora.</li> <li>• Planificar procesos de cambio.</li> <li>• Delimitar el rol de los directivos ante los procesos de innovación.</li> <li>• Identificar características que definen y diferencian la Calidad Total como propuesta.</li> <li>• Comprender las características y aplicación de las Normas ISO y el Modelo Europeo de Calidad.</li> <li>• Comprender las características y aplicación de los Planes de Mejora.</li> <li>• Conocer y aplicar algunas herramientas para la Calidad Total.</li> <li>• Identificar las características que definen los planteamientos culturales y críticos.</li> <li>• Analizar las condiciones que favorecen su implantación.</li> <li>• Comprender la filosofía y características de los círculos de calidad y grupos de mejora.</li> <li>• Comprender la filosofía y características de los planteamientos de investigación-acción.</li> <li>• Conocer y aplicar algunas herramientas propias de planteamientos culturales y socio-críticos.</li> <li>• Conocer experiencias relacionadas con los temas tratados.</li> </ul>
<b>Breve descripción del Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El entorno próximo como marco de referencia.</li> <li>- El entorno administrativo como marco de referencia.</li> <li>- El cambio y la innovación en educación.</li> <li>- La calidad total. Un ejemplo de aplicación del modelo tecnológico.</li> <li>- Los círculos de calidad y la investigación-acción como ejemplo de enfoques culturales y críticos.</li> </ul>
<b>Metodología de enseñanza-aprendizaje</b>	<p>La plataforma ALUD permite que el estudiante pueda realizar la totalidad del módulo a través de Internet e incorpora el modelo UD (Universidad de Deusto) de enseñanza/aprendizaje.</p> <p>Todas las unidades del módulo responden a un mismo diseño pedagógico que presenta el aprendizaje de forma cíclica en cinco grandes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contexto experimental:</i> Referencia al punto de partida personal. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. <i>Observación reflexiva</i>: Significado y sentido de la indagación. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>3. <i>Conceptualización</i>: Elaboración de la teoría. Actividades que sirvan para una conceptualización activa a través de la cual se logre la comprensión profunda y un conocimiento aplicable a la realidad de la dirección y gestión de los centros educativos. La exposición de estos conocimientos se completa con lectura de textos, referencias bibliográficas y/o con su ilustración guiada por un caso. (30-40%)</li> <li>4. <i>Experimentación activa</i>: Puesta en práctica de conocimientos adquiridos. Actividades de aplicación que vinculan la teoría con la práctica, como el análisis de casos, simulaciones, trabajos de síntesis y/o investigación. (30- 40%)</li> <li>5. <i>Evaluación sumativa o formativa</i>. Actividades de evaluación como pruebas escritas, comentarios, síntesis de textos o informes. Muchas de las actividades de evaluación van enfocadas a generar un proceso de autoevaluación para que cada estudiante pueda, con las aportaciones del tutor/a, reorientar, si es necesario, su aprendizaje. (10-20%)</li> </ol> <p>Cada participante tendrá asignado un tutor/a personal, quien realizará un seguimiento continuo y personalizado de sus actividades, le ofrecerá <i>feedback</i> regular y resolverá cuantas dudas surjan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>La metodología empleada permite asegurar el trabajo personal, la actividad de cada participante, el aprendizaje cooperativo, y la orientación del proceso por parte de los tutores.</p> <p>Los principales recursos que tendrá a su disposición a través de Internet son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El <b><i>aula</i></b>: un espacio en el que cada persona puede acceder a una serie de unidades didácticas, y realizar las lecturas, actividades, ejercicios, y pruebas de autoevaluación que se le van ofreciendo, siguiendo un itinerario formativo elaborado de manera que el aprendizaje resulte agradable y eficaz.</li> <li>- El <b><i>programa</i></b>: permite que cada participante acceda a un amplio conjunto de documentación sobre cada tema, utilizando para ello una biblioteca inteligente de muy fácil manejo. Podrá consultar libremente el contenido de los temas, realizar ejercicios, actividades y prácticas.</li> <li>- El <b><i>portafolio</i></b>: un espacio en el que cada participante puede trabajar y guardar todo aquello que vaya realizando (anotaciones personales, actividades, ejercicios, ...) y compartirlo con su tutor, con quien mantendrá un intercambio continuo.</li> <li>- El <b><i>campus</i></b>, compuesto por los foros, los chats y el tablón de anuncios, espacios de discusión sobre temas específicos y de actualidad en el campo de la dirección y gestión de centros, con la intervención de los participantes en el curso y de los profesores.</li> <li>- Un conjunto complementario de herramientas para la formación y la práctica en dirección y gestión de centros en constante actualización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la biblioteca básica, un conjunto de documentos a los que el alumno accede directamente y en su integridad,</li> <li>• bibliografía especializada, con multitud de referencias bibliográficas,</li> <li>• instrumentos para la recogida de información,</li> <li>• legislación relacionada con el tema,</li> <li>• datos de estudios ya realizados, para que los participantes lleven a cabo prácticas con ellos, sin que tengan que recoger ellos mismos la información,</li> <li>• recursos de interés en Internet, externos al curso en sí, como información adicional,</li> </ul> </li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• glosario, con la definición y la explicación de todos los términos especializados que se utilizan.</li> </ul>
<b>Sistemas de Evaluación</b>	<p>La evaluación es continua y se lleva a cabo a través de las actividades que realiza el estudiante, unas de carácter obligatorio y otras optativas ó de profundización. Una vez finalizada cada actividad, el estudiante se la remite al tutor/a correspondiente, quien la corrige y le devuelve un feed-back sobre su realización.</p> <p>Cada módulo cuenta también con una prueba de autoevaluación.</p> <p>Para la superación del módulo se requiere la adecuada realización de las actividades y ejercicios obligatorios propuestos en cada una de las unidades que lo integran.</p>

<b>Denominación</b>	<b>Módulo 4: Módulo 4: La Gestión de los Planteamientos Institucionales</b>
<b>Número de créditos</b>	8
<b>Modalidad de Enseñanza</b>	A distancia (On line)
<b>Objetivos y/o competencias que adquiere el estudiante</b>	<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar la construcción, seguimiento y evaluación del PEC de un centro educativo.</li> <li>• Liderar la construcción, seguimiento y evaluación del PCC de un centro educativo.</li> <li>• Liderar la construcción, seguimiento y evaluación del RRI de un centro educativo.</li> <li>• Desarrollar un plan específico o global anual de centro (PA) adecuadamente ubicado en el conjunto de planteamientos institucionales.</li> <li>• Elaborar, evaluar y analizar una memoria anual de centro educativo (MA).</li> <li>• Llevar a cabo una evaluación institucional basada en indicadores.</li> </ul> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el concepto, finalidad, contenido, estructura, ventajas, posibles procesos de construcción colaborativa del Proyecto Educativo de Centro (PEC).</li> <li>• Analizar el concepto, finalidad, contenido, estructura, ventajas, posibles procesos de construcción colaborativa del Proyecto Curricular de Centro (PCC).</li> <li>• Analizar el concepto, finalidad, contenido, estructura, ventajas, posibles procesos de construcción colaborativa del Reglamento de Régimen Interior de Centro (PCC).</li> <li>• Analizar el desarrollo de un plan anual específico o global de centro ubicado adecuadamente el PA dentro del conjunto de planteamientos institucionales.</li> <li>• Conocer las partes que contiene la memoria Anual de centro, las funciones a las que da respuesta y las implicaciones de su elaboración y seguimiento.</li> <li>• Conocer el concepto y la utilidad de los indicadores en el ámbito educativo.</li> <li>• Conocer como se construyen y se aplican los indicadores en educación.</li> </ul>
<b>Breve descripción del Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Proyecto Educativo de Centro.</li> <li>- El Proyecto Curricular de Centro.</li> <li>- El Reglamento de Régimen Interior.</li> <li>- El Plan Anual de Centro.</li> <li>- La Memoria Anual de Centro</li> <li>- Evaluación institucional. Un enfoque para su desarrollo.</li> <li>- Conceptualización y uso del sistema de indicadores en el ámbito educativo.</li> <li>- Modelo y aplicación del sistema de indicadores</li> </ul>
<b>Metodología de enseñanza-</b>	La plataforma ALUD permite que el estudiante pueda realizar la totalidad

<p><b>aprendizaje</b></p>	<p>del módulo a través de Internet e incorpora el modelo UD (Universidad de Deusto) de enseñanza/aprendizaje.</p> <p>Todas las unidades del módulo responden a un mismo diseño pedagógico que presenta el aprendizaje de forma cíclica en cinco grandes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contexto experimental</i>: Referencia al punto de partida personal. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>2. <i>Observación reflexiva</i>: Significado y sentido de la indagación. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>3. <i>Conceptualización</i>: Elaboración de la teoría. Actividades que sirvan para una conceptualización activa a través de la cual se logre la comprensión profunda y un conocimiento aplicable a la realidad de la dirección y gestión de los centros educativos. La exposición de estos conocimientos se completa con lectura de textos, referencias bibliográficas y/o con su ilustración guiada por un caso. (30-40%)</li> <li>4. <i>Experimentación activa</i>: Puesta en práctica de conocimientos adquiridos. Actividades de aplicación que vinculan la teoría con la práctica, como el análisis de casos, simulaciones, trabajos de síntesis y/o investigación. (30- 40%)</li> <li>5. <i>Evaluación sumativa o formativa</i>. Actividades de evaluación como pruebas escritas, comentarios, síntesis de textos o informes. Muchas de las actividades de evaluación van enfocadas a generar un proceso de autoevaluación para que cada estudiante pueda, con las aportaciones del tutor/a, reorientar, si es necesario, su aprendizaje. (10-20%)</li> </ol> <p>Cada participante tendrá asignado un tutor/a personal, quien realizará un seguimiento continuo y personalizado de sus actividades, le ofrecerá <i>feedback</i> regular y resolverá cuantas dudas surjan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>La metodología empleada permite asegurar el trabajo personal, la actividad de cada participante, el aprendizaje cooperativo, y la orientación del proceso por parte de los tutores.</p> <p>Los principales recursos que tendrá a su disposición a través de Internet son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El <b>aula</b>: un espacio en el que cada persona puede acceder a una serie de unidades didácticas, y realizar las lecturas, actividades, ejercicios, y pruebas de autoevaluación que se le van ofreciendo, siguiendo un itinerario formativo elaborado de manera que el aprendizaje resulte agradable y eficaz.</li> <li>- El <b>programa</b>: permite que cada participante acceda a un amplio conjunto de documentación sobre cada tema, utilizando para ello una biblioteca inteligente de muy fácil manejo. Podrá consultar libremente el contenido de los temas, realizar ejercicios, actividades y prácticas.</li> <li>- El <b>portafolio</b>: un espacio en el que cada participante puede trabajar y guardar todo aquello que vaya realizando (anotaciones personales, actividades, ejercicios, ...) y compartirlo con su tutor, con quien mantendrá un intercambio continuo.</li> <li>- El <b>campus</b>, compuesto por los foros, los chats y el tablón de anuncios, espacios de discusión sobre temas específicos y de actualidad en el campo de la dirección y gestión de centros, con la intervención de los participantes en el curso y de los profesores.</li> <li>- Un conjunto complementario de herramientas para la formación y la práctica en dirección y gestión de centros en constante actualización:</li> </ul>
---------------------------	--



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la biblioteca básica, un conjunto de documentos a los que el alumno accede directamente y en su integridad,</li> <li>• bibliografía especializada, con multitud de referencias bibliográficas,</li> <li>• instrumentos para la recogida de información,</li> <li>• legislación relacionada con el tema,</li> <li>• datos de estudios ya realizados, para que los participantes lleven a cabo prácticas con ellos, sin que tengan que recoger ellos mismos la información,</li> <li>• recursos de interés en Internet, externos al curso en sí, como información adicional,</li> <li>• glosario, con la definición y la explicación de todos los términos especializados que se utilizan.</li> </ul>
<b>Sistemas de Evaluación</b>	<p>La evaluación es continua y se lleva a cabo a través de las actividades que realiza el estudiante, unas de carácter obligatorio y otras optativas ó de profundización. Una vez finalizada cada actividad, el estudiante se la remite al tutor/a correspondiente, quien la corrige y le devuelve un feed-back sobre su realización.</p> <p>Cada módulo cuenta también con una prueba de autoevaluación.</p> <p>Para la superación del módulo se requiere la adecuada realización de las actividades y ejercicios obligatorios propuestos en cada una de las unidades que lo integran.</p>

<b>Denominación</b>	Módulo 5: Gestión de personas para la Mejora de la Calidad
<b>Número de créditos</b>	7
<b>Modalidad de Enseñanza</b>	A distancia (On line)
<b>Objetivos y/o competencias que adquiere el estudiante</b>	<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar planes para la mejora del liderazgo de un centro educativo en base a un diagnóstico del mismo.</li> <li>• Practicar un estilo de dirección y liderazgo capaz de provocar, facilitar y animar procesos educativos que satisfagan las expectativas de los clientes y la implicación del profesorado como colaborador de la tarea educativa.</li> <li>• Liderar un modelo de gestión de calidad de un centro educativo.</li> <li>• Analizar la cultura organizacional de un centro educativo.</li> <li>• Diagnosticar, mediante instrumentos específicos de autoevaluación los puntos fuertes y las áreas de mejora de un centro educativo.</li> </ul> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las características clave que definen un liderazgo</li> <li>• Analizar el propio estilo de liderazgo para controlar mejor sus puntos fuertes y débiles.</li> <li>• Identificar las características de un estilo de dirección y liderazgo capaz de provocar, facilitar y animar procesos educativos que satisfagan las expectativas de los clientes y la implicación del profesorado como colaborador de la tarea educativa.</li> <li>• Conocer el estilo de dirección capaz de liderar un modelo de gestión de calidad.</li> <li>• Profundizar en el área oculta de nuestras acciones, en el área invisible sobre la que se asienta una efectiva, eficiente y satisfactoria gestión de personas.</li> <li>• Conocer el concepto de cultura organizacional y de su importancia en la creación de una atmósfera en la que hunden sus raíces las actitudes y prejuicios que constituyen el material básico con el que se conforma el mapa mental de quienes integran una u otra sociedad, organización o grupo.</li> <li>• Analizar las características de un desempeño efectivo y de las dos macrocondiciones que exige: que cada persona quiera desarrollar y desarrolle continuamente su capital de competencias, y que quiera aplicar sus competencias a la actividad que desempeña en la organización .</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la necesidad de la existencia de una cultura de evaluación que reconozca los logros y señale las nuevas áreas de crecimiento.</li> <li>• Analizar los rasgos del nuevo modelo de sociedad y de organización que está sustituyendo al tradicional y del nuevo modo de ser en lo personal.</li> <li>• Comprender el concepto de calidad en educación, que cuestiona el modo de funcionar anterior en la escuela y que pretende plantear alternativas a la forma tradicional de trabajo del profesorado.</li> <li>• Identificar mediante instrumentos específicos de autoevaluación los puntos fuertes y las áreas de mejora de un centro educativo.</li> <li>• Experimentar con el uso de la herramienta de autoevaluación la cultura del consenso sobre la base de la misión, la visión y los valores de la institución que serán los argumentos convincentes que facilitarán los acuerdos.</li> <li>• Analizar los rasgos del nuevo modelo de sociedad y de organización que está sustituyendo al tradicional y del nuevo modo de ser en lo personal.</li> </ul>
<b>Breve descripción del Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelos para el diagnóstico y evaluación del liderazgo.</li> <li>- Cómo liderar un modelo de gestión de calidad.</li> <li>- La acción humana, elementos innatos.</li> <li>- La acción humana, elementos culturales.</li> <li>- Desarrollo de competencias: Desempeño y evaluación.</li> <li>- Evaluación de la calidad: Aspectos conceptuales.</li> <li>- Evaluación de la calidad: Aplicación práctica</li> </ul>
<b>Metodología de enseñanza-aprendizaje</b>	<p>La plataforma ALUD permite que el estudiante pueda realizar la totalidad del módulo a través de Internet e incorpora el modelo UD (Universidad de Deusto) de enseñanza/aprendizaje.</p> <p>Todas las unidades del módulo responden a un mismo diseño pedagógico que presenta el aprendizaje de forma cíclica en cinco grandes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contexto experimental:</i> Referencia al punto de partida personal. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>2. <i>Observación reflexiva:</i> Significado y sentido de la indagación. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>3. <i>Conceptualización:</i> Elaboración de la teoría. Actividades que sirvan para una conceptualización activa a través de la cual se logre la comprensión profunda y un conocimiento aplicable a la realidad de la dirección y gestión de los centros educativos. La exposición de estos conocimientos se completa con lectura de textos, referencias bibliográficas y/o con su ilustración guiada por un caso. (30-40%)</li> <li>4. <i>Experimentación activa:</i> Puesta en práctica de conocimientos adquiridos. Actividades de aplicación que vinculan la teoría con la práctica, como el análisis de casos, simulaciones, trabajos de síntesis y/o investigación. (30- 40%)</li> <li>5. <i>Evaluación sumativa o formativa.</i> Actividades de evaluación como pruebas escritas, comentarios, síntesis de textos o informes. Muchas de las actividades de evaluación van enfocadas a generar un proceso de autoevaluación para que cada estudiante pueda, con las aportaciones del tutor/a, reorientar, si es necesario, su aprendizaje. (10-20%)</li> </ol> <p>Cada participante tendrá asignado un tutor/a personal, quien realizará un seguimiento continuo y personalizado de sus actividades, le ofrecerá <i>feedback</i> regular y resolverá cuantas dudas surjan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p>



	<p>La metodología empleada permite asegurar el trabajo personal, la actividad de cada participante, el aprendizaje cooperativo, y la orientación del proceso por parte de los tutores.</p> <p>Los principales recursos que tendrá a su disposición a través de Internet son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El <b>aula</b>: un espacio en el que cada persona puede acceder a una serie de unidades didácticas, y realizar las lecturas, actividades, ejercicios, y pruebas de autoevaluación que se le van ofreciendo, siguiendo un itinerario formativo elaborado de manera que el aprendizaje resulte agradable y eficaz.</li> <li>- El <b>programa</b>: permite que cada participante acceda a un amplio conjunto de documentación sobre cada tema, utilizando para ello una biblioteca inteligente de muy fácil manejo. Podrá consultar libremente el contenido de los temas, realizar ejercicios, actividades y prácticas.</li> <li>- El <b>portafolio</b>: un espacio en el que cada participante puede trabajar y guardar todo aquello que vaya realizando (anotaciones personales, actividades, ejercicios, ...) y compartirlo con su tutor, con quien mantendrá un intercambio continuo.</li> <li>- El <b>campus</b>, compuesto por los foros, los chats y el tablón de anuncios, espacios de discusión sobre temas específicos y de actualidad en el campo de la dirección y gestión de centros, con la intervención de los participantes en el curso y de los profesores.</li> <li>- Un conjunto complementario de herramientas para la formación y la práctica en dirección y gestión de centros en constante actualización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la biblioteca básica, un conjunto de documentos a los que el alumno accede directamente y en su integridad,</li> <li>• bibliografía especializada, con multitud de referencias bibliográficas,</li> <li>• instrumentos para la recogida de información,</li> <li>• legislación relacionada con el tema,</li> <li>• datos de estudios ya realizados, para que los participantes lleven a cabo prácticas con ellos, sin que tengan que recoger ellos mismos la información,</li> <li>• recursos de interés en Internet, externos al curso en sí, como información adicional,</li> <li>• glosario, con la definición y la explicación de todos los términos especializados que se utilizan.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sistemas de Evaluación</b>	<p>La evaluación es continua y se lleva a cabo a través de las actividades que realiza el estudiante, unas de carácter obligatorio y otras optativas ó de profundización. Una vez finalizada cada actividad, el estudiante se la remite al tutor/a correspondiente, quien la corrige y le devuelve un feed-back sobre su realización.</p> <p>Cada módulo cuenta también con una prueba de autoevaluación.</p> <p>Para la superación del módulo se requiere la adecuada realización de las actividades y ejercicios obligatorios propuestos en cada una de las unidades que lo integran.</p>

<b>Denominación</b>	Módulo 6: La Dirección como Equipo
<b>Número de créditos</b>	4
<b>Modalidad de Enseñanza</b>	A distancia (On line)
<b>Objetivos y/o competencias que adquiere el estudiante</b>	<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en equipo de forma eficaz</li> <li>• Evaluación de diversos aspectos externos e internos del grupo, con el fin de preparar acciones de mejora y fortalecimiento del equipo.</li> <li>• Conseguir decisiones y alternativas más eficaces y viables, aplicando diferentes técnicas de trabajo con equipos.</li> </ul>

	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la relevancia de la actividad grupal y las posibilidades de aprovechamiento que tiene en la Dirección de un centro educativo en aras a lograr una mayor eficacia y eficiencia.</li> <li>• Analizar la estructura de un equipo que depende de su composición, redes de relación y comunicación, posiciones de sus miembros y estatus reconocidos, roles, etc.</li> <li>• Analizar los diferentes procesos que se dan el funcionamiento de los equipos de trabajo.</li> <li>• Conocer diversos métodos y técnicas de trabajo a aplicar con grupos y equipos para conseguir decisiones y alternativas más eficaces y viables.</li> <li>• Evaluación de diversos aspectos externos e internos del grupo, con el fin de preparar acciones de mejora y fortalecimiento del equipo.</li> </ul>
<b>Breve descripción del Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción al trabajo en equipo</li> <li>- Estructura del equipo.</li> <li>- Procesos de equipo.</li> <li>- Herramientas de trabajo.</li> <li>- Evaluación diagnóstica del equipo</li> </ul>
<b>Metodología de enseñanza-aprendizaje</b>	<p>La plataforma ALUD permite que el estudiante pueda realizar la totalidad del módulo a través de Internet e incorpora el modelo UD (Universidad de Deusto) de enseñanza/aprendizaje.</p> <p>Todas las unidades del módulo responden a un mismo diseño pedagógico que presenta el aprendizaje de forma cíclica en cinco grandes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contexto experimental:</i> Referencia al punto de partida personal. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>2. <i>Observación reflexiva:</i> Significado y sentido de la indagación. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>3. <i>Conceptualización:</i> Elaboración de la teoría. Actividades que sirvan para una conceptualización activa a través de la cual se logre la comprensión profunda y un conocimiento aplicable a la realidad de la dirección y gestión de los centros educativos. La exposición de estos conocimientos se completa con lectura de textos, referencias bibliográficas y/o con su ilustración guiada por un caso. (30-40%)</li> <li>4. <i>Experimentación activa:</i> Puesta en práctica de conocimientos adquiridos. Actividades de aplicación que vinculan la teoría con la práctica, como el análisis de casos, simulaciones, trabajos de síntesis y/o investigación. (30- 40%)</li> <li>5. <i>Evaluación sumativa o formativa.</i> Actividades de evaluación como pruebas escritas, comentarios, síntesis de textos o informes. Muchas de las actividades de evaluación van enfocadas a generar un proceso de autoevaluación para que cada estudiante pueda, con las aportaciones del tutor/a, reorientar, si es necesario, su aprendizaje. (10-20%)</li> </ol> <p>Cada participante tendrá asignado un tutor/a personal, quien realizará un seguimiento continuo y personalizado de sus actividades, le ofrecerá <i>feedback</i> regular y resolverá cuantas dudas surjan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>La metodología empleada permite asegurar el trabajo personal, la actividad de cada participante, el aprendizaje cooperativo, y la orientación del proceso por parte de los tutores.</p> <p>Los principales recursos que tendrá a su disposición a través de Internet son los siguientes:</p>

	<p>- El <b>aula</b>: un espacio en el que cada persona puede acceder a una serie de unidades didácticas, y realizar las lecturas, actividades, ejercicios, y pruebas de autoevaluación que se le van ofreciendo, siguiendo un itinerario formativo elaborado de manera que el aprendizaje resulte agradable y eficaz.</p> <p>- El <b>programa</b>: permite que cada participante acceda a un amplio conjunto de documentación sobre cada tema, utilizando para ello una biblioteca inteligente de muy fácil manejo. Podrá consultar libremente el contenido de los temas, realizar ejercicios, actividades y prácticas.</p> <p>- El <b>portafolio</b>: un espacio en el que cada participante puede trabajar y guardar todo aquello que vaya realizando (anotaciones personales, actividades, ejercicios, ...) y compartirlo con su tutor, con quien mantendrá un intercambio continuo.</p> <p>- El <b>campus</b>, compuesto por los foros, los chats y el tablón de anuncios, espacios de discusión sobre temas específicos y de actualidad en el campo de la dirección y gestión de centros, con la intervención de los participantes en el curso y de los profesores.</p> <p>- Un conjunto complementario de herramientas para la formación y la práctica en dirección y gestión de centros en constante actualización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la biblioteca básica, un conjunto de documentos a los que el alumno accede directamente y en su integridad,</li> <li>• bibliografía especializada, con multitud de referencias bibliográficas,</li> <li>• instrumentos para la recogida de información,</li> <li>• legislación relacionada con el tema,</li> <li>• datos de estudios ya realizados, para que los participantes lleven a cabo prácticas con ellos, sin que tengan que recoger ellos mismos la información,</li> <li>• recursos de interés en Internet, externos al curso en sí, como información adicional,</li> <li>• glosario, con la definición y la explicación de todos los términos especializados que se utilizan.</li> </ul>
<b>Sistemas de Evaluación</b>	<p>La evaluación es continua y se lleva a cabo a través de las actividades que realiza el estudiante, unas de carácter obligatorio y otras optativas ó de profundización. Una vez finalizada cada actividad, el estudiante se la remite al tutor/a correspondiente, quien la corrige y le devuelve un feed-back sobre su realización.</p> <p>Cada módulo cuenta también con una prueba de autoevaluación.</p> <p>Para la superación del módulo se requiere la adecuada realización de las actividades y ejercicios obligatorios propuestos en cada una de las unidades que lo integran.</p>

<b>Denominación</b>	Módulo 7: La gestión Administrativa y Económica de las instituciones educativas
<b>Número de créditos</b>	6
<b>Modalidad de Enseñanza</b>	A distancia (On line)
<b>Objetivos y/o competencias que adquiere el estudiante</b>	<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar y hacer el seguimiento de la planificación, la programación, la ejecución, el control y la evaluación de la actividad económica y administrativa de las instituciones educativas.</li> <li>• Confeccionar el calendario y los horarios escolares atendiendo a criterios higiénicos, biológicos, pedagógicos y sociológicos.</li> <li>• Mejorar las condiciones de trabajo en el centro educativo incorporando criterios relacionados con la configuración del entorno, la arquitectura, los equipamientos y sus usos y las dimensiones antropométricas y ergonómicas del mobiliario.</li> <li>• Facilitar y fomentar, a través del tipo de organización, el uso de</li> </ul>

	<p>espacios específicos y de los medios audiovisuales e informáticos del centro.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los procesos de gestión administrativa y económica de los centros escolares en su conjunto, desde un planteamiento global y sistémico.</li> <li>• Identificar algunas de las características de orden sociológico, normativo, competencial y administrativo que afectan a la gestión administrativa y económica de los centros escolares en España.</li> <li>• Analizar las actuaciones y procedimientos que integran las "actividades de secretaría administrativa" de una institución escolar, es decir, aquellas que hacen referencia a los procesos genéricos de ordenación y custodia de documentos en la propia institución, a los de coordinación administrativa interna y externa, a los de constatación administrativa y otros que conllevan, en general, gestión documental.</li> <li>• Aportar criterios de reflexión acerca de como reordenar los espacios escolares a fin de facilitar las actuales tendencias educativas.</li> <li>• Incorporar la arquitectura, la configuración del entorno, los equipamientos y sus usos, en las reflexiones educativas.</li> <li>• Considerar los elementos que influyen en la gestión del entorno y en los movimientos en el mismo que facilitan o dificultan ciertos comportamientos y actitudes.</li> <li>• Conocer las dimensiones antropométricas y ergonómicas del mobiliario que contribuyen a facilitar unas condiciones de trabajo confortables para los alumnos en función de su madurez física y psicológica.</li> <li>• Profundizar en los aspectos organizativos de algunos espacios con fines específicos como el aula ordinaria, las posibilidades del aula digital, la biblioteca, el laboratorio de ciencias, el laboratorio de idiomas o el gimnasio.</li> <li>• Aportar criterios de reflexión acerca de como incorporar los medios audiovisuales e informáticos en las prácticas escolares habituales.</li> <li>• Contemplar los condicionantes que inciden en la distribución del tiempo (higiénicos, biológicos, pedagógicos y sociológicos) en la confección del calendario escolar.</li> <li>• Considerar las unidades temporales como marco en la organización de los procesos educativos.</li> </ul>
<b>Breve descripción del Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los marcos de referencia para la gestión administrativa y económica de las instituciones educativas</li> <li>- El centro educativo y su gestión administrativa</li> <li>- Actividades genéricas de secretaría administrativa</li> <li>- El espacio escolar</li> <li>- El material y el equipamiento escolar</li> <li>- El tiempo escolar</li> </ul>
<b>Metodología de enseñanza-aprendizaje</b>	<p>La plataforma ALUD permite que el estudiante pueda realizar la totalidad del módulo a través de Internet e incorpora el modelo UD (Universidad de Deusto) de enseñanza/aprendizaje.</p> <p>Todas las unidades del módulo responden a un mismo diseño pedagógico que presenta el aprendizaje de forma cíclica en cinco grandes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contexto experimental:</i> Referencia al punto de partida personal. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>2. <i>Observación reflexiva:</i> Significado y sentido de la indagación. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias</li> </ol>

	<p>previas del alumnado. (10 – 20%)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Conceptualización</i>: Elaboración de la teoría. Actividades que sirvan para una conceptualización activa a través de la cual se logre la comprensión profunda y un conocimiento aplicable a la realidad de la dirección y gestión de los centros educativos. La exposición de estos conocimientos se completa con lectura de textos, referencias bibliográficas y/o con su ilustración guiada por un caso. (30-40%)</li> <li>4. <i>Experimentación activa</i>: Puesta en práctica de conocimientos adquiridos. Actividades de aplicación que vinculan la teoría con la práctica, como el análisis de casos, simulaciones, trabajos de síntesis y/o investigación. (30- 40%)</li> <li>5. <i>Evaluación sumativa o formativa</i>. Actividades de evaluación como pruebas escritas, comentarios, síntesis de textos o informes. Muchas de las actividades de evaluación van enfocadas a generar un proceso de autoevaluación para que cada estudiante pueda, con las aportaciones del tutor/a, reorientar, si es necesario, su aprendizaje. (10-20%)</li> </ol> <p>Cada participante tendrá asignado un tutor/a personal, quien realizará un seguimiento continuo y personalizado de sus actividades, le ofrecerá <i>feedback</i> regular y resolverá cuantas dudas surjan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>La metodología empleada permite asegurar el trabajo personal, la actividad de cada participante, el aprendizaje cooperativo, y la orientación del proceso por parte de los tutores.</p> <p>Los principales recursos que tendrá a su disposición a través de Internet son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El <b>aula</b>: un espacio en el que cada persona puede acceder a una serie de unidades didácticas, y realizar las lecturas, actividades, ejercicios, y pruebas de autoevaluación que se le van ofreciendo, siguiendo un itinerario formativo elaborado de manera que el aprendizaje resulte agradable y eficaz.</li> <li>- El <b>programa</b>: permite que cada participante acceda a un amplio conjunto de documentación sobre cada tema, utilizando para ello una biblioteca inteligente de muy fácil manejo. Podrá consultar libremente el contenido de los temas, realizar ejercicios, actividades y prácticas.</li> <li>- El <b>portafolio</b>: un espacio en el que cada participante puede trabajar y guardar todo aquello que vaya realizando (anotaciones personales, actividades, ejercicios, ...) y compartirlo con su tutor, con quien mantendrá un intercambio continuo.</li> <li>- El <b>campus</b>, compuesto por los foros, los chats y el tablón de anuncios, espacios de discusión sobre temas específicos y de actualidad en el campo de la dirección y gestión de centros, con la intervención de los participantes en el curso y de los profesores.</li> <li>- Un conjunto complementario de herramientas para la formación y la práctica en dirección y gestión de centros en constante actualización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la biblioteca básica, un conjunto de documentos a los que el alumno accede directamente y en su integridad,</li> <li>• bibliografía especializada, con multitud de referencias bibliográficas,</li> <li>• instrumentos para la recogida de información,</li> <li>• legislación relacionada con el tema,</li> <li>• datos de estudios ya realizados, para que los participantes lleven a cabo prácticas con ellos, sin que tengan que recoger ellos mismos la información,</li> <li>• recursos de interés en Internet, externos al curso en sí, como información adicional,</li> <li>• glosario, con la definición y la explicación de todos los términos especializados que se utilizan.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sistemas de Evaluación</b>	La evaluación es continua y se lleva a cabo a través de las actividades que

	<p>realiza el estudiante, unas de carácter obligatorio y otras optativas ó de profundización. Una vez finalizada cada actividad, el estudiante se la remite al tutor/a correspondiente, quien la corrige y le devuelve un feed-back sobre su realización.</p> <p>Cada módulo cuenta también con una prueba de autoevaluación.</p> <p>Para la superación del módulo se requiere la adecuada realización de las actividades y ejercicios obligatorios propuestos en cada una de las unidades que lo integran.</p>
--	---

<b>Denominación</b>	Módulo 8: La Gestión de los Recursos Materiales y Funcionales
<b>Número de créditos</b>	4
<b>Modalidad de Enseñanza</b>	A distancia (On line)
<b>Objetivos y/o competencias que adquiere el estudiante</b>	<p>Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar y hacer el seguimiento de la planificación, la programación, la ejecución, el control y la evaluación de la actividad económica y administrativa de las instituciones educativas.</li> <li>• Realizar una gestión del tiempo más eficaz y eficiente.</li> <li>• Gestionar la información de la organización desde una perspectiva global e integradora.</li> </ul> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer los aspectos específicos y diferenciales de las actividades administrativas que se llevan a cabo en los centros educativos en relación a otras organizaciones, debido a la naturaleza y los cometidos de los centros educativos, su organización y su funcionamiento.</li> <li>• Analizar la planificación, la programación, la ejecución, el control y la evaluación de la actividad administrativa y económica de las instituciones educativas.</li> <li>• Mejorar la gestión del tiempo del directivo desarrollando técnicas y estrategias de control del estrés y el uso racional del tiempo personal.</li> <li>• Reconocer el carácter instrumental de la información de la organización, al servicio de la institución escolar.</li> </ul>
<b>Breve descripción del Contenido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades administrativas específicas de las instituciones educativas.</li> <li>- Actividades de gestión económica y presupuestaria.</li> <li>- El tiempo del directivo.</li> <li>- La gestión de la información</li> </ul>
<b>Metodología de enseñanza-aprendizaje</b>	<p>La plataforma ALUD permite que el estudiante pueda realizar la totalidad del módulo a través de Internet e incorpora el modelo UD (Universidad de Deusto) de enseñanza/aprendizaje.</p> <p>Todas las unidades del módulo responden a un mismo diseño pedagógico que presenta el aprendizaje de forma cíclica en cinco grandes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contexto experimental:</i> Referencia al punto de partida personal. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>2. <i>Observación reflexiva:</i> Significado y sentido de la indagación. Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)</li> <li>3. <i>Conceptualización:</i> Elaboración de la teoría. Actividades que sirvan para una conceptualización activa a través de la cual se logre la comprensión profunda y un conocimiento aplicable a la realidad de la dirección y gestión de los centros educativos. La exposición de estos conocimientos se completa con lectura de textos, referencias bibliográficas y/o con su ilustración guiada por un caso. (30-40%)</li> </ol>



	<p>4. <i>Experimentación activa</i>: Puesta en práctica de conocimientos adquiridos. Actividades de aplicación que vinculan la teoría con la práctica, como el análisis de casos, simulaciones, trabajos de síntesis y/o investigación. (30- 40%)</p> <p>5. <i>Evaluación sumativa o formativa</i>. Actividades de evaluación como pruebas escritas, comentarios, síntesis de textos o informes. Muchas de las actividades de evaluación van enfocadas a generar un proceso de autoevaluación para que cada estudiante pueda, con las aportaciones del tutor/a, reorientar, si es necesario, su aprendizaje. (10-20%)</p> <p>Cada participante tendrá asignado un tutor/a personal, quien realizará un seguimiento continuo y personalizado de sus actividades, le ofrecerá <i>feedback</i> regular y resolverá cuantas dudas surjan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p>La metodología empleada permite asegurar el trabajo personal, la actividad de cada participante, el aprendizaje cooperativo, y la orientación del proceso por parte de los tutores.</p> <p>Los principales recursos que tendrá a su disposición a través de Internet son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El <b>aula</b>: un espacio en el que cada persona puede acceder a una serie de unidades didácticas, y realizar las lecturas, actividades, ejercicios, y pruebas de autoevaluación que se le van ofreciendo, siguiendo un itinerario formativo elaborado de manera que el aprendizaje resulte agradable y eficaz.</li> <li>- El <b>programa</b>: permite que cada participante acceda a un amplio conjunto de documentación sobre cada tema, utilizando para ello una biblioteca inteligente de muy fácil manejo. Podrá consultar libremente el contenido de los temas, realizar ejercicios, actividades y prácticas.</li> <li>- El <b>portafolio</b>: un espacio en el que cada participante puede trabajar y guardar todo aquello que vaya realizando (anotaciones personales, actividades, ejercicios, ...) y compartirlo con su tutor, con quien mantendrá un intercambio continuo.</li> <li>- El <b>campus</b>, compuesto por los foros, los chats y el tablón de anuncios, espacios de discusión sobre temas específicos y de actualidad en el campo de la dirección y gestión de centros, con la intervención de los participantes en el curso y de los profesores.</li> <li>- Un conjunto complementario de herramientas para la formación y la práctica en dirección y gestión de centros en constante actualización: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la biblioteca básica, un conjunto de documentos a los que el alumno accede directamente y en su integridad,</li> <li>• bibliografía especializada, con multitud de referencias bibliográficas,</li> <li>• instrumentos para la recogida de información,</li> <li>• legislación relacionada con el tema,</li> <li>• datos de estudios ya realizados, para que los participantes lleven a cabo prácticas con ellos, sin que tengan que recoger ellos mismos la información,</li> <li>• recursos de interés en Internet, externos al curso en sí, como información adicional,</li> <li>• glosario, con la definición y la explicación de todos los términos especializados que se utilizan.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sistemas de Evaluación</b>	<p>La evaluación es continua y se lleva a cabo a través de las actividades que realiza el estudiante, unas de carácter obligatorio y otras optativas ó de profundización. Una vez finalizada cada actividad, el estudiante se la remite al tutor/a correspondiente, quien la corrige y le devuelve un feed-back sobre su realización.</p> <p>Cada módulo cuenta también con una prueba de autoevaluación.</p>

	Para la superación del módulo se requiere la adecuada realización de las actividades y ejercicios obligatorios propuestos en cada una de las unidades que lo integran.
<b>Denominación</b>	Módulo 9: Memoria de investigación ó Innovación
<b>Número de créditos</b>	5
<b>Modalidad de Enseñanza</b>	A distancia (On line)
<b>Objetivos y/o competencias que adquiere el estudiante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrelacionar los diferentes aprendizajes y a subordinarlos a la resolución de problemas prácticos;</li> <li>• Integrar los conocimientos adquiridos y aplicarlos a la hora de abordar problemas reales de carácter profesional.</li> </ul>
<b>Breve descripción del Contenido</b>	<p>El centro educativo como organización.  Liderazgo y dirección.  Gestión de relaciones con el entorno.  La gestión de los planteamientos institucionales.  Gestión de las personas para la mejora de la calidad.  La dirección como equipo.  La gestión administrativa y económica.  La gestión de los recursos materiales y funcionales.</p>
<b>Metodología de enseñanza-aprendizaje</b>	La Memoria de Investigación ó Innovación se plantea como un trabajo de innovación o de investigación sobre realidades profesionales existentes y relacionadas con la temática de la formación, cuya ejecución implica procesos de diagnóstico, investigación y evaluación.
<b>Sistemas de Evaluación</b>	<p>Para dar por concluida la Memoria Final del Master, deberá demostrar haber sido capaz de:</p> <p>1º Identificar una situación, hecho, acontecimiento o problemática (real, conocida y/o vivida por la persona participante del Master o bien notoria y común en los centros educativos (para las personas que no tienen contacto directo con ellos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en un centro de formación reglada o no reglada,</li> <li>• en una unidad organizativa de un centro de formación,</li> <li>• relativa a un estamento concreto (profesorado, técnicos, alumnado, participantes, padres y madres de alumnos,.....),</li> <li>• en un órgano de gobierno unipersonal o colegiado,</li> <li>• en un colectivo de centros de formación,</li> <li>• en un sistema que ampare varias de estas instituciones (municipio, distrito, congregación, sociedad cooperativa,.....)</li> <li>• o en situaciones homologables.</li> </ul> <p>2º Describirla, relacionándola con los contenidos presentados en el Master, las fuentes bibliográficas y la experiencia personal.</p> <p>3º Diagnosticarla, incluyendo análisis desde el punto de vista organizativo.</p> <p>4º Elaborar un Plan de Acción Específico (de innovación, de mejora o de investigación), o una propuesta alternativa factible de carácter teórico (en el caso de las personas que no tienen contacto directo con centros de formación), debidamente justificada.</p> <p>5º Desarrollar el Plan de Acción Específico en su totalidad o en alguna de sus fases; o bien elementos de la propuesta teórica presentada (en el caso de las personas que no tienen contacto directo con centros de formación).</p> <p>6º Establecer análisis críticos, valoraciones, conclusiones y propuestas sobre el trabajo realizado.</p>

**Cálculo de la nota media del Título:** En el título propio los resultados obtenidos por el o la estudiante en cada una de las asignaturas del plan de estudios se califican de forma literal y numérica, en función de una escala numérica de 0 a 10. No hay nota media.



### E) **PERSONAL ACADÉMICO**

El personal académico disponible lo compone un total de 14 profesores: 8 por la Universidad de Deusto y 6 por la Universidad Autónoma de Barcelona.

De ellos 12 son doctores (85.7%) y 2 no lo son (14.3%). Todo el profesorado cuenta con amplia experiencia y la dirección y gestión de instituciones educativas.

La distribución de las categorías académicas es la siguiente:

		Porcentaje
Doctor Encargado		
Doctor Asociado	2	14.28
Licenciado Encargado	2	14.28
Licenciado Asociado		
Titular Escuela Univ.		
Profesores Catedráticos	2	14.28
Colaboradores externos	8	57.14
Total	14	100,0

La distribución global de las dedicaciones es la siguiente:

	n	%
Colaboradores externos	8	57.14
1-Restringida	2	14.28
2-Semiplena	2	14.28
3-Plena		
4-Exclusiva	2	14.28
Total	14	100,0

El personal académico a tiempo completo, lo componen 2 profesores con dedicación exclusiva. Su porcentaje de dedicación disponible para el Máster será, por lo general, de aproximadamente un 10% (lo cual supone en conjunto un mínimo de 50 créditos), excepto los casos de dirección y coordinación que estará en torno al 30% aproximadamente.

El personal a tiempo parcial lo componen 4 personas con vinculación contractual directa con la Universidad de Deusto ó con la Universidad Autónoma de Barcelona, cuya dedicación disponible estará en torno al 15% (lo cual supone en conjunto un mínimo de 40 créditos).

El resto lo componen 8 colaboradores externos (que aportan los créditos restantes). Este colectivo tiene amplia experiencia profesional en la dirección y gestión de centros educativos y viene colaborando desde hace tiempo con la Universidad de Deusto y/ó con la Universidad Autónoma de Barcelona especialmente en la impartición de formación inicial ó continua de Equipos Directivos..

La experiencia docente en Diplomatura y Licenciatura de los profesores disponibles, se distribuye del siguiente modo:

- Cuatro personas tienen una experiencia de entre 10 y 15 años,
- Ocho personas tienen una experiencia de entre 16 y 20 años,
- Dos tienen más de 20 años de experiencia.

La situación es similar en cuanto al postgrado, aunque incluyendo a 25 profesores.

Todo el equipo de profesorado disponible ha colaborado en la impartición del Seminario Permanente para Equipos Directivos (SEDID) impartido por el ICE de la Universidad de Deusto desde hace una década. Gran parte del profesorado está entre los más prestigiosos expertos en el ámbito de la dirección y gestión de centros educativos, tanto en España, como a nivel internacional (Joaquín Gairín, Aurelio Villa, Manuel Alvarez, Manuel Poblete, Ana García Olalla, Visitación Pereda...) con una gran producción bibliográfica utilizada y referenciada en los centros y proyectos de formación de directores y gestores en el ámbito educativo.

En cuanto a la trayectoria en investigación, los 100% del profesorado del Máster profesores del Máster ha realizado investigaciones en el ámbito de la dirección y gestión de centros, el liderazgo educativo, el cambio y la innovación en educación, etc. de algún tipo, con una antigüedad de:

- menos de 10 años, 4 profesores;
- entre 10-15 años, 8 profesores;
- más de 15 años, 2 profesores

## F) RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

El Máster se imparte a través de la Plataforma ALUD de la Universidad de Deusto. La innovación tecnológica de los campus de esta Universidad se llama Plataforma ALUD. Un complejo sistema informático adaptado a las necesidades del alumnado y profesorado que está facilitando la comunicación y formación 'on line' en los últimos tiempos. Una tecnología propia que permite realizar de forma virtual las tutorías de las clases y los temas de las asignaturas, organizados en unidades. Todo ello se traduce en la innovación pedagógica en la que está inmersa la Universidad y que sitúa al alumno en el centro del aprendizaje.

La plataforma ALUD incorpora el modelo UD (Universidad de Deusto) de enseñanza/aprendizaje, permitiendo que el estudiante pueda realizar la totalidad del máster a través de Internet. Para ayudarle, se presenta un módulo introductorio para el manejo del entorno informático.

Los principales recursos que tendrá a su disposición a través de la Plataforma ALUD, en Internet son los siguientes:

- El **aula**: un espacio en el que cada persona puede acceder a una serie de unidades didácticas, y realizar las lecturas, actividades, ejercicios, y pruebas de autoevaluación que se le van ofreciendo, siguiendo un itinerario formativo elaborado de manera que el aprendizaje resulte agradable y eficaz.

- El **programa**: permite que cada participante acceda a un amplio conjunto de documentación sobre cada tema, utilizando para ello una biblioteca inteligente de muy fácil manejo. Podrá consultar libremente el contenido de los temas, realizar ejercicios, actividades y prácticas.

- El **portafolio**: un espacio en el que cada participante puede trabajar y guardar todo aquello que vaya realizando (anotaciones personales, actividades, ejercicios, ...) y compartirlo con su tutor, con quien mantendrá un intercambio continuo.

- El **campus**, compuesto por los foros, los chats y el tablón de anuncios, espacios de discusión sobre temas específicos y de actualidad en el campo de la dirección y gestión de centros, con la intervención de los participantes en el curso y de los profesores.

- Un conjunto complementario de herramientas para la formación y la práctica en dirección y gestión de centros en constante actualización:

- la biblioteca básica, un conjunto de documentos a los que el alumno accede directamente y en su integridad,
- bibliografía especializada, con multitud de referencias bibliográficas,
- instrumentos para la recogida de información,
- legislación relacionada con el tema,
- datos de estudios ya realizados, para que los participantes lleven a cabo prácticas con ellos, sin que tengan que recoger ellos mismos la información,
- recursos de interés en Internet, externos al curso en sí, como información adicional,
- glosario, con la definición y la explicación de todos los términos especializados que se utilizan.

Además de la Plataforma, los alumnos se podrán desplazar, tanto a la Universidad de Deusto, como a la Universidad Autónoma de Barcelona y utilizar sus instalaciones y servicios, que, en el caso de la Universidad de Deusto, son los siguientes:

### Docimoteca

La Docimoteca es un servicio de la Facultad de FICE que colabora, junto a otros servicios tales como la Biblioteca, en la formación universitaria de los estudiantes de las licenciaturas, másters y doctorados de Psicología, Psicopedagogía y Pedagogía ofreciendo a los alumnos una colección de tests psicológicos y educativos útiles para el diagnóstico y el estudio de personas, grupos y organizaciones, un conjunto de programas de intervención especialmente relacionados con el ámbito de la educación, así como la información necesaria para realizar una primera búsqueda y valoración de estos materiales.

Como servicio universitario atento a las demandas de otros agentes sociales, la Docimoteca atiende tanto a la población universitaria como a profesionales externos a la Universidad de

Deusto que mantienen una relación de colaboración con ésta a través de distintos acuerdos y contextos (p.e. profesionales-tutores de alumnos de los Practicum de Psicología y de Educación).

### **Secretaría General**

En este departamento se tramitan los expedientes académicos determinados certificados, etc. y se ofrece toda la información referente a aspectos burocráticos.

La Secretaría General se encuentra ubicada en el primer claustro del edificio central.

Horario de atención al público: de 9,30 a 12,30 h y de 16 a 18 h, excepto durante los meses de Julio y Agosto en los que permanece cerrada por las tardes.

### **Bibliotecas y centros de documentación**

Carnet de Biblioteca: Una vez finalizados los tramites de matrícula se proporcionará el carnet de acceso a los servicios de Biblioteca a todo estudiante que lo solicite.

Préstamo Domiciliario: El plazo máximo de préstamo domiciliario es de dos días y el número máximo de obras que se pueden tener simultáneamente es de tres.

### **Biblioteca Central**

Se accede a las bibliotecas por la escalinata principal del edificio central.

Las bibliotecas disponen también de una zona de estudio.

### **Salas de Consulta:**

La universidad dispone de varias Salas de Consulta en las que los estudiantes pueden encontrar publicaciones relacionadas con sus estudios.

La mayor parte de los fondos con que cuenta la biblioteca están informatizados y se pueden consultar utilizando los ordenadores a disposición de los alumnos en las diferentes salas.

En el caso de libros más antiguos se deben consultar los ficheros situados en el pasillo central antes de entrar en las salas de consulta.

### **Peceras**

Son salas de estudio en las que debe permanecerse en silencio. Se encuentran en el primer piso a ambos lados de la escalinata central y junto a las bibliotecas

### **Biblioteca de Estudios Vascos**

Está situada en el tercer piso del edificio centenario. En ella pueden encontrarse publicaciones en torno a temas vascos, las publicaciones realizadas por instituciones del País Vasco, traducciones del castellano al euskera, etc.

### **Centro de Documentación Europea**

Integrado en el Instituto de Estudios europeos, dispone de los documentos emitidos por las instituciones de la Unión Europea, así como de otras publicaciones especializadas sobre los distintos temas comunitarios.

Las personas que deseen utilizar en centro tienen también la posibilidad de acceder al fondo documental en soporte informático que contiene importante bases de datos con documentación europea.

Al Centro de Documentación Europea se accede entrando en la Sala de Derecho, Informático, etc.

### **ADOZ Centro de Documentación en Ocio**

Está situado en el tercer piso del edificio de cristal. Las bases de datos que pueden consultarse en los ordenadores del centro, contienen referencias sobre libros, artículos, revistas, documentos e investigaciones relacionadas con temáticas de ocio (educación del ocio, turismo, cultura, deporte, recreación al aire libre, ocio terapéutico,...). Las consultas se realizan con el asesoramiento del personal del centro. Es necesario solicitar cita previa.

### **Aula de Informática (B16)**

En ella existen ordenadores a disposición de los alumnos.

El Aula de informática permanece abierta a lo largo de todo el curso de 8.00 a 20.00 horas si bien al desarrollarse en ella numerosas clases es importante observar el horario que **semanalmente** se expone en la cristalera situada en el exterior del aula.

También se puede consultar la disponibilidad del aula llamando a la extensión 2612.

### **Servicio Universitario de Trabajo Social**

Este Servicio, dependiente del Vicerrectorado de Alumnos, está dirigido a todo el alumnado y pretende dar respuesta a ciertas necesidades de índole social, personal, familiar... que puedan incidir en la vida académica de los estudiantes.

El objetivo fundamental del Servicio es el de contribuir a mejorar la calidad de vida de los alumnos de esta Universidad, prestando una atención especial a aquellos que están en situación de desventaja o con problemáticas específicas, teniendo como referencia la filosofía del Proyecto Universitario Deusto. Todo ello está enfocado a facilitar, junto con otros Servicios, la integración a la vida universitaria de sus componentes.

**G. MECANISMOS DE ADAPTACIÓN Y ENSEÑANZA A EXTINGUIR**

<b>Módulos/Materias del Título Propio</b>	<b>Créditos LRU</b>	<b>Módulos/Materias del Título Oficial</b>	<b>Créditos ECTS/horas</b>
<b>Módulo 1: El centro educativo como organización</b>	5	<b>Módulo 1: El centro educativo como organización</b>	5
<b>Módulo 7: La gestión Administrativa y Económica de las instituciones educativas</b>	6	<b>Módulo 2: La gestión Administrativa y económica de las instituciones educativas</b>	5
<b>Módulo 2: Liderazgo y Dirección</b>	6	<b>Módulo 3: Liderazgo y Dirección</b>	5
<b>Módulo 4: La Gestión de los Planteamientos Institucionales</b>	8	<b>Módulo 4: La gestión de los planteamientos institucionales</b> <b>Módulo 9: La evaluación institucional</b> <b>materias:</b>	10
<b>Módulo 8: La Gestión de los Recursos Materiales y Funcionales</b>	4	<b>Módulo 5: La gestión de los recursos materiales y funcionales</b>	5
<b>Módulo 6: La Dirección como Equipo</b>	4	<b>Módulo 6: La dirección como equipo</b>	5
<b>Módulo 5: Gestión de personas para la Mejora de la Calidad</b>	7	<b>Módulo 7: La gestión de personas</b>	5
<b>Módulo 3: Gestión de Relaciones con el Entorno.</b>	5	<b>Módulo 8: Gestión de relaciones con el entorno. El cambio y la innovación</b>	5

## 5. PLANIFICACIÓN DE LAS ENSEÑANZAS

### Estructura de las enseñanzas. Explicación general de la planificación del plan de estudios.

TIPO DE MATERIA	CRÉDITOS
Formación básica	0
Obligatorias	45
Optativas	0
Trabajo fin de Máster	15
CRÉDITOS TOTALES	60

A continuación, se describe, de forma general, la planificación de las enseñanzas propuestas. Para ello, se suministra información relativa a cinco aspectos fundamentales: justificación y descripción de la estructura general y bloques formativos, distribución y secuencia temporal, mapa de competencias, coordinación de actividades formativas y modelo de enseñanza-aprendizaje adoptado.

#### 1. Estructura: Justificación y descripción

El Plan de Estudios del presente Máster contiene 60 créditos, a lo largo de los cuales se dotará al alumnado de la formación necesaria para desempeñar su labor como profesionales especialistas en organización, dirección y gestión de centros e instituciones relacionadas con la formación.

El máster se estructura en 10 módulos, secuenciados y organizados siguiendo un criterio de coherencia interna que va desde los aspectos más generales y básicos que sustentan a una institución educativa, hasta los más concretos de dirección, gestión, innovación, relaciones con el entorno, evaluación e innovación. En el último módulo se aborda el trabajo fin de Máster, que el alumnado deberá presentar públicamente al finalizar estos estudios.

A continuación se presenta cada módulo, su justificación y asignación de créditos.

#### Módulo 1: *El centro educativo como organización.*

- Créditos ofertados: 5
- Créditos a cursar: 5
- Carácter: Obligatorio.
- Contenidos generales: A través de este módulo formativo se pretende hacer una revisión de todos aquellos modelos organizativos formales y no formales aplicables al centro escolar. Asimismo se facilita al alumno conocimiento

sobre el funcionamiento de los sistemas educativos europeos que han inspirado la escuela formal y que han influido en el modelo organizativo actual de la educación en España. Finalmente, se ofrecen los principios básicos de la organización tanto del centro educativo como del equipo directivo del mismo.

## **Módulo 2. *La gestión administrativa y económica de las instituciones educativas.***

- Créditos ofertados: 5
- Créditos a cursar: 5
- Carácter: Obligatorio.
- Contenidos generales: Este módulo pretende dotar de herramientas para el conocimiento y puesta en práctica de la gestión administrativa y económica de las instituciones educativas. De ahí que se establezcan, en primer lugar, los marcos de referencia para dicha gestión y sus características específicas. Asimismo, se trabajan tanto las actividades genéricas como específicas y, de forma concreta, la gestión económica y presupuestaria.

## **Módulo 3. *Liderazgo y dirección.***

- Créditos ofertados: 5
- Créditos a cursar: 5
- Carácter: Obligatorio.
- Contenidos generales: Se pretende que el alumnado del master, partiendo del concepto y evolución del liderazgo, establezca los diferentes modelos para su diagnóstico y evaluación. A continuación, se presentan las características del equipo directivo como órgano colegiado y los órganos unipersonales con el fin de proporcionar al alumnado del master información y recursos para que elabore un correcto diagnóstico de su perfil profesional. Por último, se ofrece un modelo de liderazgo en el contexto de la gestión de calidad.

## **Módulo 4. *La gestión de los planteamientos institucionales.***

- Créditos ofertados: 5
- Créditos a cursar: 5
- Carácter: Obligatorio.
- Contenidos generales: Se trabajan aspectos como el Proyecto Educativo de Centro, el Proyecto Curricular de Centro, el Reglamento de Régimen Interior, el Plan Anual de Centro y la Memoria Anual de Centro.

## **Módulo 5. *La gestión de los recursos materiales y funcionales.***

- Créditos ofertados: 5
- Créditos a cursar: 5
- Carácter: Obligatorio.
- Contenidos generales: La gestión del tiempo del directivo, la gestión de la información, el espacio, el material y el tiempo escolar son los elementos que se tratan tanto desde el punto de vista teórico como aplicativo.

## **Módulo 6. *La dirección como equipo.***

- Créditos ofertados: 5
- Créditos a cursar: 5

- Carácter: Obligatorio.
- Contenidos generales: Se lleva a cabo una reflexión tanto teórica como práctica de lo que es la estructura del equipo, los procesos de equipo, herramientas para su trabajo y su evaluación diagnóstica.

#### **Módulo 7. *La gestión de personas.***

- Créditos ofertados: 5
- Créditos a cursar: 5
- Carácter: Obligatorio
- Contenidos generales: Se desarrollan en este módulo aspectos relevantes, tanto innatos como culturales, de la acción humana. Asimismo, se trabajan el desarrollo de competencia, su desempeño y evaluación. Se trata, de forma específica como elementos esenciales en la gestión de personas, las competencias para la acción (planificación y contratación) y la comunicación e información como competencias estratégicas para la dirección.

#### **Módulo 8. *Gestión de relaciones con el entorno. El cambio y la innovación***

- Créditos ofertados: 5
- Créditos a cursar: 5
- Carácter: Obligatorio.
- Contenidos generales: Se analizan los elementos esenciales para la gestión de relaciones con el entorno, es decir, el entorno próximo y el administrativo como marcos de referencia, el cambio y la innovación en la educación y la calidad.

#### **Módulo 9. *La evaluación institucional.***

- Créditos ofertados: 5
- Créditos a cursar: 5
- Carácter: Obligatorio.
- Contenidos generales: Se proporcionan pautas y modelos para que el alumnado conozca y se entrene en la práctica de la evaluación institucional desde la función directiva y docente. Del mismo modo, se trabaja, de forma expresa, la conceptualización y se le ofrecen ejemplos y herramientas para el uso del sistema de indicadores en el ámbito educativo y en la evaluación de la calidad.

#### **Módulo 10. *Memoria de investigación o innovación.***

- Créditos ofertados: 5
- Créditos a cursar: 5
- Carácter de la materia: Obligatorio.
- Contenidos generales: Con objeto de ayudar a que el alumnado interrelacione los diferentes aprendizajes a través de la resolución de problemas prácticos, se plantea un trabajo de innovación o de investigación sobre realidades profesionales existentes y relacionadas con la temática de la formación del Master, cuya ejecución implica procesos de diagnóstico, investigación y evaluación. Asimismo, se incluyen una serie de unidades que orientan, guían y ejemplifican la puesta en marcha y realización de esta memoria.



## 2. Distribución y secuencia temporal

Dado que es un tipo de enseñanza no presencial, el estudiante, siguiendo su propio ritmo de aprendizaje, puede cursar, desde que se matricula, el máster a tiempo completo (dos semestres) o a tiempo parcial (cuatro semestres).

El plan de estudios plantea una secuencia temporal lógica e integradora, finalizando con la realización de una Memoria de Innovación o Investigación donde el alumnado tiene la posibilidad de integrar todos los aprendizajes realizados, de demostrar la adquisición de las competencias básicas y específicas de la titulación.

## 3. Mapa de competencias

El Título de Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos que se presenta, permite la adquisición de las Competencias Básicas que figuran en el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior, tal y como exige el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre; así como las específicas del título.

Con este fin, se ha diseñado un plan de estudios que articula y coordina a lo largo de los diferentes módulos, el fomento y desarrollo de todas estas competencias.

La coherencia y equilibrio en el desarrollo de las diferentes competencias necesarias para desempeñar la función directiva, quedan recogidas en la siguiente tabla, donde se resumen las competencias básicas y específicas que se desarrollan desde los diferentes módulos del presente título.

		MÓDULOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C. Básicas	C. Básica 1		x		X	x	x		x		x
	C. Básica 2		x	x	X	x	x	x	x	x	X
	C. Básica 3	x		x			x	x		x	X
	C. Básica 4				X	x			x	x	X
C. Específicas	C. específica 1	x	X		X	X					X
	C. específica 2	x			X			x	X	x	X
	C. específica 3		X		X	X	x				
	C. específica 4		X			X					
	C. específica 5			x				x			X
	C. específica 6	x	X	x	X		x	x		x	x
	C. específica 7		X			X	x				
	C. específica 8	x		x			x	x		x	
	C. específica 9	x					x	x			
	C. específica 10			x	X						
	C. específica 11						x		X		
	C. específica 12			x				x		x	
	C. específica 13				X	X		x	X	x	X
	C. específica 14				X	X			X		X
	C. específica 15								X		
	C. específica 16				X					x	X

## 4. Coordinación de las actividades formativas

Con el fin de garantizar la coherencia y la coordinación que se ha comentado previamente en torno al desarrollo de las diferentes competencias y a los contenidos



a trabajar a lo largo de los diferentes módulos, y teniendo en cuenta el carácter no presencial de la titulación, el máster cuenta con un coordinador al que se le asignan las siguientes funciones:

- Coordinación con los directores de la titulación para garantizar el cumplimiento de los acuerdos tomados para cada uno de los módulos.
- Velar porque la carga de trabajo asignada al alumnado se corresponda con la previamente planificada y establecida.
- Asegurar la coherencia y el cumplimiento en el uso de las metodologías y sistemas de evaluación que han de articular los procesos de enseñanza – aprendizaje.
- Coordinación con los profesores/tutores de cada módulo para asegurar el cumplimiento del presente plan de estudios: velar por la coherencia interna de cada módulo y su adecuada implementación.

## **5. Modelo de enseñanza-aprendizaje adoptado**

La Universidad de Deusto trabaja desde el año 2001 en un Modelo de Aprendizaje Autónomo y Significativo que constituye la base de su Modelo de Formación.

El MAUD (Modelo de Aprendizaje de la Universidad de Deusto) consta de cinco fases:

- *Contexto Experiencial:* Parte de la idea de que el aprendizaje se origina en una persona concreta desde sus concepciones previas o *preconcepciones*, ideas, experiencias; es decir, en su contexto personal, académico, y en su propio entorno social. Este primer paso trata de situar al estudiante ante el tema o cuestión a desarrollar. Por lo tanto, en esta etapa lo que interesa es *motivar* al alumno a través de su experiencia y contexto, para que consiga una primera idea global del tema.
- *Observación Reflexiva:* El propósito de esta fase es que la persona que aprende se haga preguntas, se cuestione, ya que no puede haber aprendizaje *significativo* si uno no se pregunta e interroga sobre ello.
- *Conceptualización:* El siguiente paso es *conocer* lo más profundamente posible las posiciones teóricas sobre los temas. En este momento, se trata de acercar al estudiante a la teoría que, desde un área científica concreta, se ha venido desarrollando. Ahora bien, no se trata de aprender de *memoria* sino de un aprendizaje basado en el uso y aplicación de habilidades cognitivas tales como la comprensión, el pensamiento analítico-sintético, el juicio crítico, el pensamiento divergente, que permita un aprendizaje integrado y significativo.
- *Experimentación Activa:* Esta cuarta fase del aprendizaje se refiere a la vinculación teoría-práctica. Se incluye en esta fase cualquier actividad que favorezca el desarrollo de las habilidades y destrezas de los alumnos en la aplicación de conceptos, teorías o modelos con la finalidad de un mayor afianzamiento de las mismas, con un propósito de resolución de problemas, o con la finalidad de un diseño o implementación de un modelo o estrategia.
- *Evaluación:* La evaluación puede y ha de entenderse de diferentes formas. Así, es importante hacer pensar a cada persona, enfrentarla con lo que aprende formal e informalmente y vincularlo a sí misma como totalidad. Además, la evaluación tiene un carácter formativo, es decir, la consideración del *feedback*

como elemento clave para el progreso o avance del alumno. Y también, la evaluación en su sentido de la "rendición de cuentas" del trabajo y estudio de cada alumno. Se trata por tanto de "dar un juicio" o valorar el rendimiento alcanzado por el alumno, que conlleva una calificación académica y acredita un nivel de competencia alcanzado.

La plataforma ALUD incorpora este modelo de enseñanza/aprendizaje, permitiendo que el estudiante pueda realizar la totalidad del máster a través de Internet. Para ayudarlo, se presenta un módulo introductorio para el manejo del entorno informático. Éste le llevará, paso a paso, a familiarizarse con todos los elementos necesarios para dominar el proceso de aprendizaje.

## 7. RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS

### 7.1 Justificación de la adecuación de los medios materiales y servicios disponibles

El Máster se imparte a través de la Plataforma ALUD de la Universidad de Deusto. La innovación tecnológica de los campus de esta Universidad se llama Plataforma ALUD. Un complejo sistema informático adaptado a las necesidades del alumnado y profesorado que está facilitando la comunicación y formación 'on line' en los últimos tiempos. Una tecnología propia que permite realizar de forma virtual las tutorías de las clases y los temas de las asignaturas, organizados en unidades. Todo ello se traduce en la innovación pedagógica en la que está inmersa la Universidad y que sitúa al alumno en el centro del aprendizaje.

La plataforma ALUD incorpora el modelo UD (Universidad de Deusto) de enseñanza/aprendizaje, permitiendo que el estudiante pueda realizar la totalidad del máster a través de Internet. Para ayudarle, se presenta un módulo introductorio para el manejo del entorno informático. Éste le llevará, paso a paso, a familiarizarse con todos los elementos necesarios para dominar el proceso de aprendizaje. Se contempla la siguiente distribución de tiempos en el desarrollo de cada módulo:

- *Contexto Experiencial:* Son actividades para conocer los procesos de comprensión de cada módulo, se explorarán desde el análisis de las preconcepciones en el pensamiento de los alumnos, casos significativos y experiencias previas del alumnado. (10 – 20%)
- *Observación Reflexiva:* Son actividades para la reflexión a través del cuestionamiento y la observación sistemática. (10 - 20%)
- *Conceptualización:* Actividades que sirvan para una conceptualización activa a través de la cual se logre la comprensión profunda y un conocimiento aplicable a la realidad de la dirección y gestión de los centros educativos. La exposición de estos conocimientos se completa con lectura de textos, referencias bibliográficas y/o con su ilustración guiada por un caso. (30-40%)
- *Experimentación Activa:* Actividades de aplicación que vinculan la teoría con la práctica, como el análisis de casos, simulaciones, trabajos de síntesis y/o investigación. (30- 40%)
- *Evaluación:* Actividades de evaluación como pruebas escritas, comentarios, síntesis de textos o informes. Muchas de las actividades de evaluación van enfocadas a generar un proceso de autoevaluación para que cada estudiante pueda, con las aportaciones del tutor/a, reorientar, si es necesario, su aprendizaje. (10-20%)

Cada participante tendrá asignado un tutor personal, quien realizará un seguimiento continuo y personalizado de sus actividades, le ofrecerá *feedback* regular y resolverá cuantas dudas surjan durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Los principales recursos que tendrá el alumnado a su disposición a través de Internet serán los siguientes:

- *El aula:* un espacio en el que cada persona puede acceder a una serie de unidades didácticas, y realizar las lecturas, actividades, ejercicios, y pruebas de **autoevaluación** que se le van ofreciendo, siguiendo un itinerario formativo elaborado de manera que el aprendizaje resulte agradable y eficaz.

- *El portafolio*: permite al alumnado compartir con el tutor todas las actividades que vaya realizando durante el curso. Dispone además de una agenda personal, donde cada uno puede guardar y revisar todas aquellas anotaciones personales que considere de utilidad para la realización del curso.

Por último, cuenta también con una zona para la realización de trabajos de grupo, donde el alumno puede descargar y compartir archivos y materiales de trabajo con otros compañeros.

- *El correo tutorial*: permite la realización de consultas, sugerencias, etc., al tutor designado a cada participante en cada módulo.

- *Los foros*: espacios de discusión sobre temas específicos y de actualidad en el campo de la dirección y gestión de centros, con la intervención de los participantes en el curso y de los profesores.

- Un conjunto complementario de *herramientas para la formación y la práctica* en dirección y gestión de centros en constante actualización:

- *la biblioteca básica*, un conjunto de documentos a los que el alumno accede directamente y en su integridad,
- *bibliografía especializada*, con multitud de referencias bibliográficas,
- 18
- *instrumentos* para la recogida de información,
- *legislación* relacionada con el tema,
- *datos de estudios* ya realizados, para que los participantes lleven a cabo prácticas con ellos, sin que tengan que recoger ellos mismos la información,
- *recursos de interés en Internet*, externos al curso en sí, como información adicional,
- *glosario*, con la definición

El Máster se gestiona desde el campus de Bilbao de la Universidad de Deusto. El campus cuenta con cuatro grandes edificios con 85.000m<sup>2</sup> útiles y 25.000m<sup>2</sup> de espacios verdes. En el curso 2008-2009 se abrirá la nueva Biblioteca en Abandoibarra que consta de 10 plantas y aproximadamente 25.000m<sup>2</sup> útiles.

Se describen a continuación los recursos materiales, equipamiento y servicios del campus de Bilbao agrupados en dos categorías: recursos comunes a todos los centros y recursos específicos del Máster en Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas por la Universidad de Deusto.

## **1. Servicios, recursos y equipamientos generales y comunes a todos los Centros en el Campus de Bilbao**

### **1.1. Salones de actos formativos, institucionales y académicos (incluidas salas videoconferencias)**

El campus de Bilbao cuenta con varios equipamientos para estos fines: Paraninfo (352m<sup>2</sup> y 320 localidades), Salón de Grados (139m<sup>2</sup> y 100 localidades), Salón de Actos (127m<sup>2</sup> y 96 localidades), Auditorio Edificio Centenario (518m<sup>2</sup>, y cabinas de traducción), Auditorio de La Comercial (390m<sup>2</sup>), Sala de Videoconferencias ESIDE (138m<sup>2</sup> y 120 localidades), Sala Videoconferencia Centenario (65m<sup>2</sup> y 10 localidades) y dos Salas de Seminarios o Reuniones (40 puestos cada una). Cuenta, además, con Sala de Prensa, Sala de Visitas y Sala de Autoridades.

Todas estas instalaciones disponen equipo de megafonía, ordenadores, video proyectores y pantallas. Las dos salas de videoconferencia tienen codecs de videoconferencia y cámaras para grabación.

### **1.2. Biblioteca - Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRAI) de Abandoibarra**

La Biblioteca de la UD es una biblioteca centralizada que ofrece servicio a estudiantes, investigadores y profesores de todas las titulaciones. En la actualidad se encuentra en pleno proceso de traslado a un nuevo edificio de 10 plantas. Las nuevas instalaciones contarán con 9.536m<sup>2</sup> destinados a albergar fondos, de los cuales 1.600m<sup>2</sup> son fondos de libre disposición, 3 salas generales de lectura con 750 puestos, 12 salas de trabajo en grupo y 12 salas de seminarios para estudiantes, 33 carrels para 66 investigadores, y otros recursos como son sala multimedia con 18 puestos, mediateca, sala de referencia con 80 puestos, parking de 68 plazas y cafetería y comedor universitario. Estará dotada de un equipamiento tecnológico completo incluyendo wifi en todo el edificio.

Según los datos de la memoria de 2006-2007, en su sede actual, la Biblioteca cuenta con unos 9.000m<sup>2</sup> útiles y 1.307 puestos de lectura. Realiza 54.800 prestamos automatizados al año. Tiene un total de 997.153 volúmenes, de los cuales 13.734 son publicaciones periódicas en papel. Los recursos electrónicos (monografías, publicaciones periódicas y bases de datos) ascienden a 1.624.

La Biblioteca Universitaria de Deusto, en sus Campus de Bilbao y San Sebastián, ha sido auditada por AENOR en la II Auditoria de Seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la norma UNE-EN ISO 9001:2000, correspondiente a 2007, con resultado de evaluación conforme. El Certificado de Registro de Empresa y el Certificado IQNet, que evidencian la conformidad del sistema, se obtuvieron en julio de 2005.

### **1.3. Equipamiento y servicios informáticos y tecnológicos**

El campus de Bilbao dispone de 4 salas de ordenadores para uso de estudiantes, con un total de 256 ordenadores instalados en 509,12m<sup>2</sup>. Además la Universidad cuenta con otras salas, propias de la Facultad de Ingenierías ESIDE, de las cuales se puede disponer en caso de necesidad. Cuenta también con acceso Wifi en la practica totalidad de los espacios.

Existe una página web corporativa ([www.deusto.es](http://www.deusto.es)) con más de 30 subsedes, una Extranet para estudiantes (<https://estudiantes.deusto.es>), otra específica para nuevos estudiantes con toda la información necesaria para acceder a la Universidad incluida la solicitud de ingreso, de información y de entrevista (<http://nuevosestudiantes.deusto.es>).

Todos los sistemas informáticos de gestión interna se encuentran accesibles para todos los empleados a través de la Intranet corporativa, con diferentes portales como: empleado, docente, investigador, directorio, tramitación de peticiones a servicios, consulta de datos estadísticos. El acceso a estos servicios desde el exterior de la Universidad es posible a través de VPN.

Los estudiantes, desde el servicio de la extranet, pueden acceder a:

- Revisar sus datos personales
- Conocer las fechas planificadas de exámenes
- Plantilla de créditos matriculados y superados
- Calificaciones: provisionales y definitivas

- Expediente académico
- Fechas, horas y lugares de revisión de exámenes
- Anuncios
- Solicitar incorporación de enlaces a Blogs de interés
- Conocer el número de mensajes de correo pendientes de leer
- Acceder al servicio de correo electrónico vía web
- Información variada para 'moverse' por el campus
- Línea directa con el Vicerrector de Alumnos
- Información para la reserva de espacios deportivos
- Inscripción en actividades solidarias
- Plan de estudios completo personalizado
- Programación de cada asignatura
- Material adicional relacionado con cada una de las asignaturas.

También reciben las calificaciones provisionales vía sms (por el momento de forma gratuita) con el simple hecho de proporcionar su número de teléfono móvil en la extranet de estudiantes y en su cuenta de correo electrónico.

La red LAN de comunicaciones de la UD cuenta en su campus de Bilbao con cerca de 1.800 ordenadores (sobremesa y portátiles) y 500 en su campus de San Sebastián.

La red WIFI cuenta con más de 150 antenas repartidas por todos los edificios con una cobertura prácticamente total para su utilización por parte de los estudiantes. Todo el profesorado cuenta con un ordenador portátil, suministrado y mantenido por la UD.

La Universidad de Deusto está conectada a la red de comunicaciones avanzada del País Vasco conocida con el nombre de I2Bask. A esta red están conectados todos los centros pertenecientes a la red Vasca de Ciencia y Tecnología. Además dispone de otra vía alternativa de comunicaciones intercampus e internet a través de la red de enlaces de NeoSky (Grupo Iberdrola).

#### **1.4. Servicios para la docencia**

Para apoyar la docencia y fomentar la innovación pedagógica la Universidad dispone de varios servicios de apoyo al profesorado como son: Servicio de Corrección de Pruebas Objetivas, Unidad de Asesoramiento y Formación al Profesorado, Servicio de Audiovisuales, Centro de Apoyo a la Docencia en Euskera, Oficina de Nuevas Tecnología Aplicadas a la Educación (Onte), Plataforma e-learning (ALUD), Deusto TV y Servicio de publicaciones de apuntes y materiales docentes. Todos estos servicios cuentan con personal dedicado.

La descripción completa de los servicios puede consultarse en [www.deusto.es](http://www.deusto.es)

#### **1.5. Unidad Técnica de Innovación y Calidad (UTIC)**

Unidad de apoyo a todas las titulaciones, centros y servicios de la Universidad, cuenta con 2 técnicos y 3 profesores con media dedicación que asesoran en temas de innovación y calidad.

#### **1.6. Relaciones Internacionales**

El Servicio de Relaciones Internacionales gestiona todos los proyectos de esta índole en la Universidad, además de la movilidad de estudiantes y profesorado. Cuenta con unas instalaciones de 212m<sup>2</sup> y una plantilla de 15 personas. Gestiona



más de 350 convenios de movilidad y 500 para otros programas internacionales. Puede consultarse más información en [www.relint.deusto.es](http://www.relint.deusto.es).

### **1.7 Otros servicios para estudiantes**

Los estudiantes tienen además acceso a otros servicios como son: Departamento de Becas, Capellanía, Actividades Culturales (Gaurgiro), Web de Voluntariado, Oficina Central de Antiguos Alumnos, Oficina de Cooperación al Desarrollo, Reprografía y Fotocopias, Librería, Colegio Mayor, 3 Cafeterías, Agencia de Viajes, Banco y cajeros automáticos, y un espacio para la Delegación de Estudiantes.

Existe también un Servicio de Trabajo Social que atiende las necesidades de estudiantes con discapacidad.

Se cuenta con 7.500m<sup>2</sup> de instalaciones deportivas y convenio preferencial con el Área de Deportes del Ayuntamiento de Bilbao.

Los temas de inserción laboral son atendidos por DeustuLan, centro de inserción laboral integral de la UD. Entre las tareas que se llevan a cabo desde DeustuLan se encuentra la gestión de la bolsa de trabajo de la UD (oferta y demanda de empleo, orientación laboral, etc.), el Observatorio de Empleo, el Servicio de Empleo del Gobierno Vasco (Lanbide Colocación), las becas de inserción laboral (Programa Leonardo Da Vinci, Diputación, etc.). Organiza anualmente un Foro de Empleo y otras actividades para estudiantes. Cuenta con una plantilla de 6 personas y una superficie útil de 250m<sup>2</sup>. En el año 2006 ha obtenido la certificación ISO 9001:2000.

Además, tal como se ha descrito en otros apartados, existe una Oficina de Nuevos Estudiantes, un Servicio de Orientación Universitaria y una Unidad para Estudiantes con Necesidades Educativas Especiales.

El estudiante tiene también acceso a formación adicional en lenguas a través del Instituto de Idiomas y del Euskal Irakaslegoa. La descripción completa de los servicios puede consultarse en [www.deusto.es](http://www.deusto.es)

### **1.8. Servicios de Mantenimiento**

La Universidad de Deusto cuenta con diversos servicios de mantenimiento con un sistema informatizado de gestión de peticiones e incidencias. Existe el Servicio Informático, el Servicio de Mantenimiento Audiovisual, el Servicio de Soporte para Aulas y el Servicio de Obras y Mantenimiento, además del resto de servicios ordinarios de la Universidad.

## **2. Servicios, recursos y equipamientos del Máster**

Además de despachos, espacios de investigación y administrativos, el Máster cuenta con un equipamiento específico para la docencia que puede resumirse en:

### **2.1. Biblioteca**

En la actualidad existen 53.343 fondos documentales relacionados directamente con las áreas de conocimientos de Educación. En términos de publicaciones periódicas, el monto de ediciones en papel es de 1.038 (signatura 159.9 y 37). Los usuarios tienen además acceso a un total de 192 revistas electrónicas. Finalmente, las bases de datos disponibles, para esta área, son:

- Academic Search Premier

- Eric
- Fuente Académica
- PsycArticles
- PsycCritiques
- PsycInfo
- Web of Knowledge
- ProQuest Dissertations and Theses-Full Text
- Psicodoc

A este fondo documental habría que añadir el de otras áreas que tienen que ver las especialidades del Máster: Humanidades, Lengua y Literatura, Lenguas Modernas..., que destacan por su volumen, actualidad y prestigio.

## **2.2. Docimoteca y Videoteca**

Existe, desde el año 1979, el servicio de Docimoteca que, con un total de 220 materiales de evaluación e intervención educativa distintos (test y programas) ofrece un servicio de préstamo y consulta al alumnado, profesores y tutores de practicum. Cada año se añaden, aproximadamente, unos 30 materiales nuevos. Además, la Docimoteca cuenta con 454 materiales de evaluación e intervención psicológica y educativa.

Por otro lado, la Videoteca cuenta con 541 fondos documentales sobre diversos temas que son utilizados como apoyo a la docencia.

## **2.3. Aulas**

La titulación utiliza el Aulario del Edificio del Centenario. Se ha previsto la asignación de las siguientes aulas:

- 7 aulas para la docencia de especialidades, dotadas de entre 50 y 55 puestos, todas accesibles, con video proyector, cañón y pantalla.
- 4 aulas de 40 m<sup>2</sup> cada una para seminarios y trabajo grupal de los estudiantes, con mesas movibles, todas accesibles, con video proyector, cañón y pantalla. Además se cuenta con las dependencias del CRAI.
- Sala Polivalente: espacio de 84 m<sup>2</sup> para prácticas docentes con pantalla, video-proyector, cabina de entrevista y espejo.



### 8.1. Valores cuantitativos estimados para los indicadores y su justificación

<b>TASA DE GRADUACIÓN</b>	<b>48</b>
<b>TASA DE ABANDONO</b>	<b>51.9</b>
<b>TASA DE EFICIENCIA</b>	<b>100</b>

**Denominación:** Duración media de los estudios

**Definición:** Media de los años empleados en completar los estudios

**Valor:** 1,6

#### Justificación de las estimaciones realizadas.

Para establecer estos valores cuantitativos, se han tenido en cuenta los resultados académicos logrados por el alumnado que han cursado y obtenido el título de Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos desde el curso 2001-2002 al curso 2006-2007.

## **10. CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN**

### **10.1 Cronograma de implantación de la titulación**

Curso de implementación: 2011/12

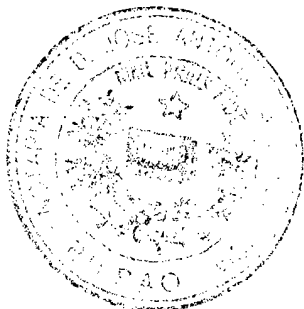
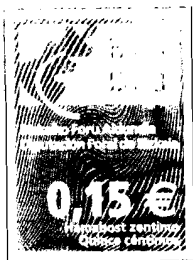
### **10.2 Procedimiento de adaptación de los estudiantes, en su caso, de los estudiantes de los estudios existentes al nuevo plan de estudio**

No se prevé.

### **10.3 Enseñanzas que se extinguen por la implantación del correspondiente título propuesto**

Con la implantación de estos estudios se extinguen:

- El título propio de la Universidad de Deusto denominado "Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos".



N 0697996 A

NUMERO TRES MIL TRESCIENTOS NOVENTA Y UNO. ---

EN BILBAO, mi residencia, a veinticuatro de  
Octubre de dos mil siete. -----

Ante mí, **JOSÉ ANTONIO ISUSI EZCURDIA**, Notario  
del Ilustre Colegio de Bilbao, -----

----- **COMPARECE:** -----

**EL EXCMO. Y MAGFCO. RECTOR DON JAIME ORAÁ**  
**ORAÁ**, S.J., mayor de edad, célibe, vecino de Bil-  
bao, (Universidad de Deusto) Avda. de las Universi-  
dades número 24 y provisto del D.N.I., número:  
14.901.719-L. -----

INTERVIENE: En su calidad de Rector Magnífico,  
cargo que, por notoriedad, me consta ejerce, en  
nombre y representación de la **"UNIVERSIDAD DE LA**  
**IGLESIA DE DEUSTO"**, erigida canónicamente y confia-  
da a la Compañía de Jesús por Decreto de la Sagrada  
Congregación de Seminarios y Universidades de Estu-  
dios, el 10 de Agosto de 1963. -----

N.I.F.: Q-4868004. -----

Me acredita su nombramiento, que consta por

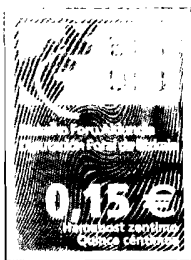
.....Artículo 96.-Estructura Funcional.-.....2. La universidad designará un responsable general de las Direcciones Funcionales y de Servicios Generales, nombrado por el Consejo de Gobierno, a propuesta del Rector.-.....". -----

Así resulta de los Estatutos de la Entidad, a que me remito, sin que en lo omitido haya nada que lo modifique, limite o condicione. -----

Y yo, el Notario, hago constar que, a mi juicio y bajo mi responsabilidad, han quedado suficientemente acreditadas las facultades representativas para el otorgamiento de la presente escritura de Nombramiento de Director General y Apoderamiento. -----

Mediante Orden Foral 1.431/96, de 20 de Mayo, se concedió a la citada Universidad la aplicación del Régimen Fiscal previsto en la Norma Foral 9/1995, de 5 de Diciembre, de Régimen Fiscal de Fundaciones y Asociaciones de Utilidad Pública y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General. -----

Tiene, a mi juicio, según interviene, la capacidad legal necesaria para formalizar esta escritura de **NOMBRAMIENTO DE DIRECTOR GENERAL Y APODERA-**



MIENTO, a cuyo efecto, -----

----- OTORGA: -----

Que, en su indicada representación: -----

A.-Se NOMBRA DIRECTOR GENERAL DE AREAS FUNCIONALES Y DE SERVICIOS GENERALES de la Universidad de Deusto, a **DON LUIS RAMÓN ARRIETA DURANA**, mayor de edad, Director General de la Universidad de Deusto, con domicilio a estos efectos en 48007-Bilbao, Avenida de las Universidades, 24 y con D.N.I. número 16.241.692-N, tal como resulta de la Credencial del Consejo de Gobierno de la Universidad de la Iglesia de Deusto, la cual está expedida por el Vicecanciller-Presidente, Don Jesús María Eguíluz Ortizar, S.I., constándome a mi, el Notario, la legitimidad de la firma que la autoriza y que queda incorporada a esta matriz. -----

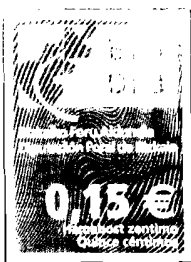
B.-CONFERIR PODER a favor del Director General de la Universidad de Deusto **DON LUIS RAMÓN ARRIETA DURANA**, cuyas circunstancias personales constan el apartado anterior, a **DON SANTIAGO IRIARTE AIZARNA**, mayor de edad, Director Social de la Universidad de Deusto, vecino de Bilbao, calle Luis Power número

2-3° B y con D.N.I., número: 15.146.499-X y **DON CARLOS RODRÍGUEZ ALBERDI**, mayor de edad, Economista, vecino de Bilbao, calle Ercilla número 21-5° izquierda y con D.N.I., número: 30.646.508-C , para que actuando SOLIDARIAMENTE, es decir, cada uno de ellos por sí solo, en nombre y representación de la "UNIVERSIDAD DE LA IGLESIA DE DEUSTO", puedan ejercitar, sin limitación alguna, las siguiente -----

----- **FACULTADES:** -----

1ª.- Concertar toda clase de contratos de arrendamiento, en las condiciones que libremente determinen; cobrar rentas, cánones y alquileres; desahuciar inquilinos y arrendatarios; satisfacer contribuciones e impuestos. -----

2ª.- Llevar la firma y actuar en nombre de la Universidad poderdante en toda clase de operaciones bancarias; abrir y cerrar cuentas corrientes o de crédito y disponer de ellas por medio de cheques, talones, transferencias o cualquier otro medio; abrir y concertar toda clase de operaciones de crédito o préstamo, con o sin garantía y cancelarlos; reconocer toda clase de deudas u obligaciones; hacer transferencias de fondos, rentas, créditos o valores, usando de cualquier procedimiento de giro



de seguro y, en especial, los contratos de suministro y de arrendamiento de obra o empresa, relativos a los bienes o servicios en que esté interesada la Universidad poderdante; contratar y adquirir toda clase de productos que suministren proveedores de toda índole, así como celebrar contratos de asistencia, suministro y cualesquiera otros relativos a bienes o servicios que precise la Universidad poderdante. -----

8ª.- Incoar y seguir expedientes y reclamaciones de cualquier naturaleza, sean gubernativos, administrativos, económicos, económico-administrativos, contencioso-administrativos, ante Ministerios, Tribunales, económico-administrativos y contencioso-administrativos, centrales, autonómicos, provinciales o locales, Gobiernos Autónomos, Diputaciones y, en general, cualesquiera otras oficinas del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Provincias y Municipios, Corporaciones Públicas y Sociedades, con facultades para presentar donde al interés de la Universidad poderdante convenga, oír notificaciones, entablar y seguir recursos has-

ta agotar la vía administrativa y continuar la reclamación ante el Tribunal contencioso-administrativo, asistir a vistas y realizar cuanto sea propio de la clase del procedimiento que incoe.

Presentar ante las Delegaciones de los Ministerios, Delegaciones de las Consejerías del Gobierno Vasco, Hacienda Foral de Bizkaia y cualquier otro Organismo Oficial del Estado, Provincia o Municipio, toda clase de escritos, instancias, solicitudes y expedientes. -----

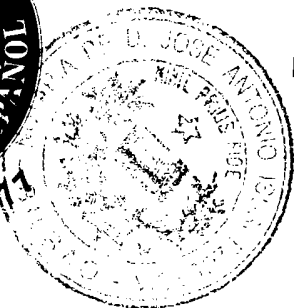
Cobrar en cualquier Ministerio, Gobierno Vasco, cualquiera de sus Consejerías, Delegación y/o Subdelegación del Gobierno, Diputaciones, Ayuntamientos, Haciendas Forales, Delegaciones de Hacienda o en cualquier otro Organismo cuantas cantidades, subvenciones o sumas se concedan. Pagar los impuestos que correspondan y firmar cuantas cartas de pago, escritos o recibos les fueren exigidos. -

9ª.- Comparecer ante los Jueces y Tribunales de todo orden en actos de conciliación y en asuntos de jurisdicción voluntaria o contenciosa, civiles o criminales, en pleitos y actuaciones, sin reserva ni limitación alguna, como demandante, demandado, coadyuvante, querellante, pudiendo al efecto, uti-



VIZCAYA

ES COPIA EXACTA DE SU MATRIZ, donde queda anotada su expedición, que libro a instancia de la "UNIVERSIDAD DE LA IGLESIA DE DEUSTO", en ocho folios timbrados serie NA, números: ---- 0697996, 0697995, 0697994, 0697993, 0697992, 0697991, 0697990 y el del presente.- En Bilbao, a veinticinco de Octubre de - dos mil siete.- DOY FE.-



*[Handwritten signature]*