



# **PROYECTO DE DIRECCIÓN EN LA SIERRA NORTE DE MADRID**

## **UNA PROPUESTA PARA EL FUTURO**

Presentado por:

**FERNANDO CIRUJANO PONTES**

Dirigido por:

**DR. ARTURO BORRÁ LÓPEZ**

**CURSO ACADÉMICO**

**2021-2022**

***“Dime y olvido,  
enséñame y lo recuerdo,  
involúcrame y lo aprendo”  
(Benjamin Franklin)***

## **Resumen**

El objetivo de este trabajo es elaborar un proyecto de dirección para un centro educativo situado en un entorno rural de la Comunidad Autónoma de Madrid. La inusual ubicación de la institución, dentro del territorio de la capital de España, presenta importantes retos para el ejercicio del liderazgo directivo de un centro educativo de carácter público.

El aumento de población de las áreas rurales cercanas a grandes urbes es una de las consecuencias de la actual pandemia de COVID-19, que ha modificado los hábitos poblacionales de sus habitantes. Las modificaciones generadas por la llegada de nuevos residentes a estas zonas han supuesto importantes cambios sociales, siendo la Educación uno de los sectores especialmente afectados.

Ante la falta de plazas y bajo la necesidad de adaptarse a los nuevos cambios, los centros educativos ubicados en estas áreas se enfrentan a importantes retos para el desarrollo de sus funciones dentro de un mundo cada vez más dinámico y globalizado. Por ese motivo, este trabajo busca desarrollar una serie de mejoras y adaptaciones que permitan a estas instituciones enfrentarse a los desafíos que encuentran en su actual y futura situación, como servicio público primordial para sus destinatarios.

**Palabras clave:** Liderazgo directivo, dirección escolar, planificación educativa, calidad educativa.

## **Abstract**

The objective of this work is to elaborate a management project for an educational centre located in a rural environment of the Autonomous Community of Madrid. The unusual location of the institution, within the territory of the capital of Spain, presents important challenges for the exercise of managerial leadership in a public educational centre.

The increase of rural areas' population, close to large cities, is one of the consequences of the current COVID-19 pandemic, which has modified the population habits of its inhabitants. The changes generated by the arrival of new residents in these areas have led to important social changes, being Education one of the particularly affected sectors.

Due to the lack of vacancies and the need to adapt to new changes, educational centres located in these areas face important challenges for the development of their functions in an increasingly dynamic and globalized world. For this reason, this work seeks to develop a series of improvements and adaptations which may allow these institutions to face the challenges they must, as a primary public service in their current and future situation, for their recipients.

**Keywords:** Directive leadership, school management, educational planning, educational quality.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. <i>Presentación y justificación</i> .....	1
1.2. <i>Objetivos</i> .....	2
1.3. <i>Presentación de capítulos</i> .....	2
1.4. <i>Metodología</i> .....	4
<b>2. Marco normativo estatal y específico de la Comunidad Autónoma de Madrid</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Contextualización del centro educativo</b> .....	<b>11</b>
3.1. <i>Análisis socioeconómico del entorno</i> .....	11
3.2. <i>Características del centro</i> .....	12
3.3. <i>Comunidad educativa</i> .....	12
3.4. <i>Equipamientos e instalaciones</i> .....	13
<b>4. Presentación del Proyecto de Dirección</b> .....	<b>14</b>
4.1. <i>Análisis diagnóstico del centro docente</i> .....	14
4.2. <i>Objetivos del proyecto</i> .....	20
4.3. <i>Áreas de mejora</i> .....	21
4.4. <i>Plan estratégico 2022-2026</i> .....	27
4.5. <i>Planes de actuación y su temporalización</i> .....	29
4.5.1. <i>Plan de Actuación de Mejora 2022-2026</i> .....	30
4.5.2. <i>Evaluación del Plan de Actuación de Mejora</i> .....	49
4.5.3. <i>Difusión del Plan de Actuación de Mejora</i> .....	50
4.6. <i>Recursos y organización del centro para el logro de los objetivos</i> .....	51
4.7. <i>Seguimiento y evaluación del proyecto de dirección</i> .....	52
<b>5. Conclusiones, limitaciones y proyecciones de futuro</b> .....	<b>54</b>
<b>6. Referencias bibliográficas</b> .....	<b>57</b>
<b>7. Anexos</b> .....	<b>60</b>

## **1. Introducción TFM**

### **1.1. Presentación y justificación**

El presente documento es el Trabajo de Fin de Máster (en adelante TFM) del Máster Universitario en Organización y Dirección de Centros Docentes de la Universidad Europea de Valencia (UEV) y tiene como finalidad presentar un Proyecto de Dirección para un centro educativo, concretamente para el IES Luis García Berlanga de Guadalix de la Sierra, en la Comunidad Autónoma de Madrid.

Entre las dos opciones planteadas en este máster para la realización del TFM, se ha optado por la realización de un proyecto de dirección, que permita recopilar y aplicar todos los conocimientos obtenidos a lo largo de los diferentes módulos que han dado forma a dicho curso de especialización de tercer ciclo universitario en materia de educación.

El Proyecto de Dirección que se va a presentar se desarrollará en una zona muy determinada de la Comunidad Autónoma de Madrid, que presenta características muy concretas y particulares, que hacen ineludible la presentación de sus características, para que todo lector de este trabajo pueda situarse en la realidad actual del lugar.

La zona norte de Madrid es un área rural, formado por pequeñas poblaciones que conviven con un entorno medioambiental privilegiado frente al resto de la comunidad autónoma madrileña. Su gran riqueza natural es un elemento diferenciador frente al ritmo urbano frenético del resto de las localidades madrileñas, lo que ha beneficiado el crecimiento de sus residentes en los últimos años.

En el momento actual y debido a la incidencia de la aún presente pandemia de COVID-19, estos municipios norteños están experimentando un crecimiento demográfico importante, ya que un determinado número de madrileños están saliendo de las grandes urbes hacia localidades de la zona norte, de menores dimensiones y con mayor cercanía o presencia de zonas verdes y entornos rurales. Estos nuevos vecinos siguen manteniendo su empleo en la capital, pero aprovechando los recursos medioambientales de la sierra norte de la comunidad, evitando así la gran masificación del resto de áreas urbanas madrileñas.

Pero además de su atractivo medioambiental, estos términos municipales también atraen a población inmigrante, dedicada a la construcción y el sector servicios principalmente, seducidos por los bajos precios de la vivienda y la posibilidad de encontrar un empleo medianamente estable.

Este crecimiento poblacional augura la necesidad de nuevos servicios públicos para los nuevos residentes, ya sea configurando nuevos espacios o bien ampliando las infraestructuras ya existentes. La educación, como servicio público fundamental, es uno de los ámbitos que se está viendo afectado ante este crecimiento en la zona. La llegada de personas a esta área de la comunidad ha suscitado la imperiosa necesidad de aumentar la oferta educativa, sobre todo en la educación secundaria obligatoria, pero también postobligatoria.

Dicho proyecto de dirección se focaliza en este centro educativo de la Comunidad de Madrid, donde el objetivo del proyecto es aunar sus óptimas condiciones medioambientales con una educación de calidad, que favorezca el desarrollo de su población más joven, así como el desarrollo social y económico de la zona. En este sentido, es necesario plantear mejoras que favorezcan a su comunidad educativa, así como seguir perfeccionando aquellos aspectos que en la actualidad dan identidad al centro educativo, y son gratamente valorados por todo el conjunto de sus integrantes.

Todo ello con el objetivo de preparar a la institución para su futuro crecimiento físico, dentro del nuevo plan urbanístico municipal, que establece la construcción de nuevas instalaciones para el instituto de la localidad. Dicho plan en curso favorecerá la oferta educativa, sobre todo para la educación secundaria obligatoria y postobligatoria, que mejorará la formación de los futuros ciudadanos del municipio.

Conseguir que el alumnado del centro tenga una formación académica adecuada es un objetivo primordial para el futuro crecimiento de su entorno inmediato, que sin duda favorecerá todos los ámbitos de su comunidad educativa. Pero para ello, será necesario que el instituto esté organizado y estructurado correctamente para atender a los nuevos usuarios y afrontar los retos futuros de su crecimiento físico y humano.

Estos motivos son los que impulsan la elaboración de este proyecto de dirección, donde la integración e inclusión social del alumnado de la zona sea un elemento vertebrador del mismo.

## 1.2. Objetivos

Para el presente TFM, se presentan los siguientes objetivos (general y específicos):

1. Liderar la consolidación de las bases para el futuro crecimiento físico y humano del centro a partir de la elaboración de un proyecto de dirección.
  - 1.1. Mejorar y perfeccionar la gestión y organización del centro educativo por medio de diferentes progresos para afrontar los futuros retos de crecimiento.
  - 1.2. Adoptar estrategias que permitan desarrollar los cambios necesarios para la integración e inclusión educativa de todos los actuales y futuros usuarios de la institución.

## 1.3. Presentación de capítulos

Este TFM se encuentra organizado en 7 capítulos, cuyo contenido se describe brevemente a continuación.

El primer capítulo (**Introducción**) presenta una corta descripción sobre el tema de este trabajo, así como los objetivos del mismo y la metodología aplicada para su elaboración posterior.

El segundo capítulo (**Marco Normativo estatal y específico de la Comunidad Autónoma de Madrid**) expone el conjunto de normas legales que, dentro del territorio español en general y en la comunidad autónoma en particular, regulan la función directiva en centros educativos no universitarios.

El tercer capítulo (**Contextualización del centro educativo**) muestra una breve exposición sobre las características más relevantes de la institución educativa protagonista y su entorno cercano.

El cuarto capítulo (**Presentación del Proyecto de dirección**) concentra la totalidad del plan de mejora del centro, a partir del análisis diagnóstico inicial.

El quinto capítulo desarrolla las **Conclusiones** de este TFM, así como las limitaciones encontradas y las posibles proyecciones de futuro.

Para finalizar, los capítulos 6 y 7 (**Referencias bibliográficas y Anexos**) señalan las fuentes bibliográficas empleadas y documentación anexa referida.

#### 1.4. Metodología

Para el desarrollo de este TFM se ha establecido una investigación bajo un enfoque cualitativo. De acuerdo con Creswell (2009), este tipo de investigación presenta un enfoque multimetodológico, donde debemos establecer una visión interpretativa del objeto de estudio. Por ello, se debe plantear que las investigaciones de este tipo tienen que realizarse en los ambientes propios del fenómeno de estudio, buscando su sentido y exponiendo los fenómenos a partir de los significados que les dan las personas. En este caso, nuestra investigación se ha desplegado mediante una recolección de una importante y variada información, entre los que destacamos la observación y análisis de documentación institucional, que nos ha permitido distinguir la situación real del centro educativo. En este enfoque, según Martínez (2007), el énfasis recae en el hallazgo de hechos y la manera en las que van desarrollando.

Bajo este enfoque cualitativo, se ha desarrollado una investigación aplicada, donde el principal objetivo es emplear y utilizar los conocimientos que se han observado e identificado para generar cambios y mejoras en el centro educativo en cuestión. Este tipo de investigación educativa busca implementar un plan estratégico de mejora del centro educativo a partir del desarrollo de un análisis diagnóstico, que muestre la situación real de la institución.

Con ese objetivo se ha establecido una investigación de tipo descriptiva, exponiendo las principales características de la institución educativa en análisis, donde la información recogida es empleada para poder conocer “cómo es” y “cómo funciona” el centro educativo, con la finalidad de detectar posibles áreas de mejora, que favorezcan a toda la comunidad educativa a nivel educativo, formativo y social. Se hace evidente a la hora de realizar un proyecto de dirección la necesidad de localizar e identificar los diferentes aspectos que forman un centro educativo, lo que permitirá llevar a cabo diferentes planes a desarrollar para el crecimiento de la institución.

Las técnicas y los instrumentos que se aplicarán en esta investigación son, igual que su enfoque, de carácter cualitativo. Se han centrado en el análisis de documentación institucional y la observación directa como técnicas de obtención de datos. Esta elección está fundamentada en el desarrollo y la elaboración de un diagnóstico mediante el análisis DAFO, usando los indicadores y estándares internacionales de autoevaluación del “Modelo Europeo de Excelencia” (EFQM).

Gracias a la aplicación de estas técnicas e instrumentos, que serán explicados a continuación de manera particular, se ha desarrollado un ejercicio de diagnóstico institucional, que es la base de las propuestas y estrategias de mejora que forman este Proyecto de Dirección.

En primer lugar, las técnicas cualitativas que han sido empleadas son:

a) *Observación directa*

Esta técnica “es un procedimiento de recogida de información basado en la acción de mirar atentamente algo sin modificarlo, con la intención de examinarlo, interpretarlo y obtener unas conclusiones sobre ello” (Martínez, 2007, p. 63). Por ello, es importante establecer que este tipo de observación tiene una clara intención de registro, debe ser previamente planificada, con una estructuración clara que posibilite el registro de la información bajo criterios objetivos, que permitan su comprobación con claros criterios científicos.

La aplicación de esta técnica para este trabajo ha sido desarrollada durante las prácticas en dirección incluidas en este Máster, que fueron desarrolladas entre los meses de abril, mayo y junio de 2022 en el mismo centro educativo que es objetivo de intervención de este TFM. Por ello, es necesario que se establezca que esta observación ha sido participante, ya que se ha intervenido desde dentro, al ser parte del profesorado del centro y, a su vez, alumno en prácticas directivas. Este aspecto participativo permite la recogida de información de primera mano, de gran valor para los enfoques cualitativos, analizando evidencias por medio de diferentes contextos (Martínez, 2007, p. 67). Ante las posibles limitaciones que pudiesen localizarse, esta técnica ha sido complementada con otras, que ayuden a obtener información por otros procedimientos.

b) *Documentación institucional del centro educativo*

Con el objetivo de poder ampliar la cantidad de información, así como poder generar un proceso más objetivo, se ha desarrollado un análisis documental de los principales documentos institucionales del centro educativo. Esta técnica es eminentemente cualitativa que, mediante la lectura de documentos oficiales, nos permite recopilar datos a través de fuentes primarias (Vallés, 1997).

Para poder llevar a cabo una investigación descriptiva, es necesario conocer cómo funciona y cómo se organiza el centro educativo. Para ello, han sido empleados los principales documentos generados por la institución educativa: Programa General Anual (PGA)<sup>1</sup> y Memoria Anual del curso 2021-2022. Estos documentos escritos de carácter oficial, generados por una institución pública, nos permiten conocer la información primaria del centro educativo, siendo una estrategia de recogida de información válida dentro de la investigación educativa.

---

<sup>1</sup> Ver en <https://site.educa.madrid.org/ies.luisgarciaberlanga.guadalix/index.php/sobre-nosotros/proyecto-educativo/>.

Una vez establecidas las técnicas o estrategias metodológicas, se hace primordial hacer referencia a los instrumentos que se han empleado para recoger la información necesaria para este trabajo, que previamente definiremos para posteriormente poder explicar su aplicación:

a) *Modelo Europeo de Excelencia (EFQM)*

Este modelo de evaluación educativa apareció en 1991, siendo elaborado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM) con el apoyo de la Organización Europea de la Calidad (European Organization for Quality, EOQ). Su principal objetivo es el de proporcionar ayuda a las instituciones internacionales para la implantación de un sistema de calidad total, que también fue aplicado al ámbito educativo.

Dicho modelo, según González (2004), proporciona una estructura sistemática para el desarrollo de una gestión de calidad a las organizaciones educativas, permitiendo aprender por medio del cotejo de datos y ayudando en su planificación, definición de estrategias, seguimiento de los programas conseguidos, así como en la modificación de errores o/y deficiencias. Para ello, se utilizan nueve criterios, cinco denominados agentes facilitadores, y cuatro clasificados como resultados. Mediante un proceso de innovación y aprendizaje, se favorece la acción de los agentes facilitadores, que darán lugar a la aparición de mejoras en los resultados.

La elección de este modelo de evaluación se debe a su focalización dual en la calidad y la satisfacción del usuario, integrando el modelo japonés *Deming* y el modelo estadounidense *Baldrige*. En la actualidad, está ampliamente expandido en las instituciones españolas, ya que permite integrar la lógica del análisis estadístico al control de la calidad del modelo japonés, estableciendo como objetivo la satisfacción a los usuarios del modelo americano. Su aplicación nos permite desarrollar un diagnóstico estructural y sistemático de la institución a partir de criterios e indicadores reconocidos y avalados por instituciones y organismos educativos a nivel mundial.

Siguiendo a Jabaloyes Vivas y otros (2005), la aplicación de esta metodología de evaluación nos permite detectar un conjunto de puntos débiles y fuertes de nuestra institución, sobre los que podremos desarrollar nuestro proyecto directivo, encaminados a mejorar el centro educativo en diferentes aspectos.

En este trabajo, se han usado los criterios y los indicadores reconocidos internacionalmente, empleados por este modelo para el análisis diagnóstico del centro educativo, con la finalidad de poder recoger toda la información generada, de una forma estructurada y sistemática, que permita mostrar las características positivas y negativas del centro educativo a diferentes niveles.

## b) Análisis DAFO

La denominada matriz SWOT (siglas en inglés de DAFO) es un instrumento analítico aparecido en los años 60 en el ámbito empresarial, y rápidamente extendido a muchas otras áreas (Hill & Westbrook, 1997), que permite analizar los principales factores de un producto, servicio u organización, con el objetivo de establecer diferentes acciones para su mejora (Chang & Huang, 2006). Sería por tanto una herramienta apropiada para el desarrollo de un planteamiento estratégico, y no un instrumento puramente descriptivo. A su vez, este tipo de análisis, según Hervás y otros (2006), nos permite elaborar un examen profundo de la interacción entre el entorno y las características de la institución educativa analizada.

Dicho método plantea de manera eficiente la construcción de estrategias de mejora, confrontando, en el análisis, factores internos y externos (Hervás y otros, 2006, p. 25):

- Factores internos: atributos positivos (fortalezas) o negativos (debilidades), sobre los que se tiene control directo.
- Factores externos: elementos exteriores al objeto valorado que puedan influir positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas).

Este tipo de instrumento cualitativo permite presentar los aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo de la institución, que previamente han sido recopilados por medio de la documentación institucional del centro y la observación directa posterior, usando como base los indicadores y los criterios de autoevaluación del modelo de Excelencia Europea, desde una perspectiva particular orientada a la obtención de unas conclusiones generales.

## **2. Marco normativo estatal y específico de la Comunidad Autónoma de Madrid**

Para el desarrollo de este proyecto de dirección, es primordial que se establezca una base legal y normativa sobre la dirección de centros educativos en el territorio español. Se han seleccionado los documentos oficiales que legislan la acción directiva en el ámbito educativo, tanto a nivel nacional como a nivel autonómico.

A continuación, se enumeran los documentos que son de especial importancia y debida referencia para la elaboración de un proyecto directivo en centros educativos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Madrid:

- **Resolución de 10 de diciembre de 2021, de la Dirección General de Recursos Humanos, por la que se convoca Concurso de Méritos para la selección de directores de centros docentes públicos no universitarios de la Comunidad de Madrid:** moción emitida por el organismo competente de la Consejería de Educación, Universidades, Ciencia y Portavocía, por el que se regula el acceso a la dirección educativa en el sector público no universitario.

- **Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, modificada por la Ley Orgánica 3/2020:** ley de Educación vigente en la actualidad para todo el territorio español.

- **Ley 39/2015, de 1 de octubre, de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas:** regulación sobre los requisitos de validez y eficacia de los actos administrativos dentro de las Administraciones Públicas a nivel estatal.

- **Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público:** conjunto de normas jurídicas que regula la actividad del Sector Público en el Estado español.

- **Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor, de modificación parcial del Código Civil y de la Ley de Enjuiciamiento Civil:** conjunto de reglas jurídicas que regulan protección a los menores dentro del territorio español, de acuerdo con los acuerdos internacionales pactados.

- **Real Decreto 1110/2015, de 11 de diciembre, por el que se regula el Registro Central de Delincuentes Sexuales:** disposición jurídica que legisla sobre la organización y contenido del Registro Central de Delincuentes Sexuales, así como los procedimientos concretos de este.

- **Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre, sobre el desarrollo de la función directiva establecido en el artículo 134.1.c) de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, así como de los correspondientes cursos de actualización de competencias directivas:** disposición jurídica que regula las funciones directivas según lo establecido en la Ley Orgánica 2/2006.

- **Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales:** conjunto de normas que regulan los derechos y libertades en el entorno de Internet, así como la neutralidad de la Red, el acceso universal, los derechos a la seguridad y educación digital, así como los derechos al olvido, a la portabilidad y al testamento digital.

- **Ley Orgánica 8/2021, de 4 de junio, de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia:** conjunto de principios jurídicos que regula las acciones sobre protección de la infancia y la adolescencia frente a los actos violentos.

- **Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre, por el que se desarrollan las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva establecido en el artículo 134.1.c) de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, así como de los correspondientes cursos de actualización de competencias directivas:** regulación estatal de carácter jurídico que establece las particularidades sobre los cursos formativos iniciales y de actualización sobre la función directiva en el territorio español.

- **Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público:** disposición legislativa por la que se reunifican diferentes textos que regulan el Estatuto Básico del Empleado Público a nivel nacional.

- **Decreto 63/2004, de 15 de abril, del Consejo de Gobierno de la Comunidad de Madrid, por el que se aprueba el procedimiento para la selección, nombramiento y cese de directores de centros docentes públicos de la Comunidad de Madrid en los que se impartan enseñanzas escolares, en cuanto no se oponga a la LOE:** regulación de carácter autonómico dentro de la Comunidad de Madrid mediante la que se ordena la función directiva en sus centros educativos.

- Orden 1196/2001, de 29 de marzo, del Consejero de Educación, por la que se hace efectiva la consolidación del complemento específico singular de los directores de los centros públicos de enseñanza no **universitaria**: norma de carácter legislativo mediante la cual se establecen los complementos económicos que perciben aquellas personas que desempeñan o han desempeñado un puesto directivo en un centro educativo no universitario de carácter público en la Comunidad Autónoma de Madrid.

### **3. Contextualización del centro educativo**

#### *3.1. Análisis socioeconómico del entorno*

El instituto se localiza en Guadalix de la Sierra, uno de los municipios de la sierra norte de la Comunidad de Madrid. De acuerdo con los datos publicados, la localidad cuenta con 6.594 habitantes, dándose un crecimiento importante en los últimos años, como consecuencia de la salida de población de las grandes urbes provocada por la pandemia actual<sup>2</sup>, que ha convertido a muchos términos municipales del norte de Madrid en zonas de primeras residencias de familias jóvenes y económicamente estables<sup>3</sup>.

Este aumento demográfico ha favorecido el crecimiento del sector de la construcción, que consolidó la llegada de trabajadores inmigrantes procedentes principalmente de Marruecos, Latinoamérica y de Europa del Este, que en la actualidad supone el 17,08% de la población censada en la localidad. En el año 2021, la población autóctona del municipio se ha ido reduciendo, hasta convertirse en una minoría. Debido esta dinámica demográfica, el alumnado presenta un nivel socioeconómico medio, con un significativo número de familias con rentas bajas, tanto inmigrantes extranjeros como residentes nacionales, que en algunos casos concretos rozan la situación de pobreza.

Según los datos del Instituto de Estadística de la Comunidad Autónoma de Madrid, el 18% de la población no posee estudios, el 22% de la población solamente posee estudios primarios, el 47% tiene estudios de Secundaria y el 12% estudios universitarios<sup>4</sup>.

El centro mantiene una continua y cercana relación con sus alumnos y sus familias. Los usuarios valoran positivamente la posibilidad de educar a sus hijos en la localidad.

A su vez, existe una fuerte colaboración con el resto de la comunidad educativa, con especial sintonía con el AMPA, los ayuntamientos de los municipios de origen del alumnado y los CEIPs de los cuales recibe nuevo alumnado.

---

<sup>2</sup> Ver [https://www.abc.es/espana/madrid/abci-pueblos-madrid-rural-ganan-6-por-ciento-vecinos-2021-202201050024\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/madrid/abci-pueblos-madrid-rural-ganan-6-por-ciento-vecinos-2021-202201050024_noticia.html)

<sup>3</sup> Ver <https://www.madridactual.es/7817571-madrid-madrid-es-una-de-las-regiones-espanolas-que-mas-ha-ganado-poblacion-rural-en-los-ultimos-25-anos>

<sup>4</sup> Ver <https://www.foro-ciudad.com/madrid/guadalix-de-la-sierra/habitantes.html#:~:text=Segun%20los%20datos%20publicados%20por,el%20en%20el%20a%C3%B1o%202020.>

### 3.2. Características del centro.

El IES Luis García Berlanga fue inaugurado en 2007, siendo en la actualidad un centro de escolarización preferente de alumnos TEA, y, desde el curso 2019-2020, el único instituto deportivo de la zona. Su construcción respondía a la necesidad de la localidad por poseer un instituto ante el más que previsible aumento demográfico que la zona esperaba experimentar en los próximos años. Hoy en día, la oferta educativa corresponde a Educación Secundaria y a dos modalidades de Bachillerato.

### 3.3. Comunidad Educativa

#### Alumnos

En el curso 2021-2022, el número de matriculados ha sido superior a los 300 alumnos, con previsiones de un crecimiento sostenido durante los próximos años. Este curso se ha convertido en un centro de línea 3, impartiendo además por primera vez dos cursos de 2º de Bachillerato (Ciencias Puras y Humanidades y Ciencias Sociales). El alumnado de 2º curso de Bachillerato será la primera promoción que realicen la Evaluación para el Acceso a la Universidad (EVAU). La zona de adscripción está situada en torno a varias localidades cercanas, como Navalafuente o Venturada entre otros. En su interior, como en el resto de los centros educativos, existe una gran diversidad socioeconómica y cultural entre el alumnado, lo que da lugar a una gran disparidad de niveles académicos. A su vez, se debe tener en cuenta el número elevado de alumnado extranjero, que supera el 20% del total.

#### Personal docente y laboral.

Este instituto cuenta en este curso 2021-2022 con un total de 33 profesores, cuatro maestros especialistas en Audición y Lenguaje y Pedagogía Terapéutica. Además, tiene asignado a media jornada un profesional de Profesor Técnico de Servicios a la Comunidad y dos auxiliares de conversación en lengua inglesa. De todo el personal docente descrito, solo el 22% tiene destino fijo en el centro, mientras que el resto de los docentes (78%) no tienen destino, o bien, son interinos.

Dentro del Personal de Administración y Servicios (PAS), el instituto dispone una dotación correcta, compuesta por la secretaria de Administración, formada un jefe de administración y un auxiliar de administración, 3 auxiliares de control e información, un intérprete de lenguaje de signos (ILS), un técnico superior de Integración social (TSIS), un miembro Diplomado Universitario en Enfermería (DUE), junto con el servicio de limpieza externa con cuatro profesionales asignadas (dos de mañana y dos de tarde).

### 3.4. Equipamientos e Instalaciones.

El centro posee 14 aulas-grupo ordinarias, que se distribuyen principalmente entre los grupos de ESO, teniendo tan solo dos aulas de Bachillerato para las dos especialidades impartidas durante este momento. Además, cuenta con aulas específicas para las asignaturas de Música, Dibujo, Tecnología, Informática, un laboratorio de Ciencias Naturales y otro de Química.

Las instalaciones propias se completan con un pabellón dedicado a las actividades físicas, tanto de la asignatura de Educación Física como la de Deportes. Además de estas instalaciones propias, el centro educativo cuenta con la colaboración de las instituciones municipales de la localidad, que ceden al centro uso y disfrute de los equipamientos deportivos públicos cercanos para el desarrollo de las actividades físicas vinculadas al proyecto deportivo de centro.

Ya que el centro es relativamente reciente, todos los equipamientos son modernos, con una importante inversión en recursos TIC, que se han ido mejorando durante los últimos años dentro de los proyectos vinculados a la Consejería de Educación y Deporte de la CAM.

#### **4. Presentación del proyecto de dirección.**

En este proyecto, el presente apartado que se va a desarrollar muestra las intenciones del trabajo que se desean fomentar y conseguir durante los próximos cuatro años, estableciendo los objetivos principales, líneas de actuación y planes concretos que permitirán lograr la consecución de los objetivos planteados.

Pero previamente es necesario la realización de proceso descriptivo sobre la institución con el fin de poder detectar los puntos fuertes y débiles, que serán el punto de partida para la elaboración de las necesidades del centro a diferentes niveles (pedagógico, organizativo, profesional y social). Con el afloramiento de las necesidades básicas del centro, podremos llevar a cabo el reconocimiento de los objetivos básicos para trabajar a diferentes niveles, así como la planificación estratégica para su consecución.

Una vez establecidos los objetivos básicos de nuestro mandato, desarrollaremos nuestros planes de actuación y mejora, que permitirán conseguir estos, así como la temporalización en su consecución, su evaluación y los recursos de diversa índole que aplicaremos para alcanzar las mejoras propuestas.

##### **4.1. Análisis diagnóstico del centro docente**

Para la realización del diagnóstico del centro, se ha aplicado la herramienta de análisis DAFO, que ayudará a comprender la situación real del centro educativo en la actualidad (Hervás y otros, 2006, p. 25). Para poder orientar la futura planificación estratégica de la institución, es imprescindible el conocimiento de los diferentes aspectos que forman el centro, así como establecer una visión global, tanto interna como externa, de este. Esta herramienta de diagnóstico permite diferenciar una serie de puntos fuertes y débiles del instituto, sobre los que se deberá establecer prioridades y definir estrategias.

Con el fin de elaborar de forma concreta y sistemática el ejercicio diagnóstico, se ha empleado el “Modelo Europeo de Excelencia” (EFQM), reconocida herramienta de autoevaluación de instituciones educativas a nivel internacional. A partir de los indicadores y criterios establecidos por este modelo, se ha analizado el centro educativo, tomando la información a partir la observación directa y la documentación institucional disponible. Siguiendo a Jabaloyes Vivas y otros (2005), la aplicación de esta metodología de evaluación permitirá detectar un conjunto de puntos débiles y fuertes de nuestra institución, sobre los que podremos desarrollar nuestro proyecto directivo, encaminados a mejorar el centro educativo en diferentes aspectos.

A partir de los resultados obtenidos en la matriz DAFO realizada, se han identificado diferentes aspectos positivos y negativos del centro, siendo clasificados de la siguiente forma:

- **Debilidades:** factores internos que causan una desfavorable situación al centro.
- **Amenazas:** factores externos que pueden desembocar o influir de forma negativa en la actualidad o en el futuro próximo.
- **Fortalezas:** factores internos con características y/o capacidades positivas.
- **Oportunidades:** factores externos de carácter positivo que pueden suponer ventajas futuras para la mejora del centro.

A continuación, se presenta la matriz DAFO resultante a partir de las características del ejercicio de diagnóstico que han sido aplicadas y explicadas con anterioridad, y que pueden ser observadas en el anexo 1.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo el 22% del profesorado es fijo en el centro, lo que impide el mantenimiento de proyectos a corto y medio plazo, así como un elevado número de profesorado interino, que en ocasiones afecta a su implicación en la organización y funcionamiento del centro.</li> <li>- El equipo directivo no anima al personal a que asuma responsabilidades.</li> <li>- Desconocimiento de determinados documentos normativos, que afectan a la posterior organización del centro, al asignarse determinados puestos o funciones, que la regulación educativa actual impide.</li> <li>- Incorrecta gestión de la comunicación y la información del personal del centro a diferentes niveles (interno y externo).</li> <li>- Necesaria actualización del ROF, de acuerdo con los cambios experimentados en el comportamiento disruptivo de determinados alumnos y un aumento del absentismo escolar.</li> <li>- Incumplimiento de los horarios de guardias y sustituciones por parte del personal docente.</li> <li>- Los alumnos no cumplen los objetivos cívico-sociales marcados por la institución educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caída de las matriculaciones ante la gran temporalidad del profesorado del centro, que impide el mantenimiento de una continuidad en la práctica docente del centro.</li> <li>- Imposibilidad de conseguir nuevas subvenciones para el desarrollo de proyectos educativos, debido a gran movilidad del profesorado del centro.</li> <li>- Salida del alumnado bien formado del centro, buscando centros con mayor estabilidad docente y mejores instalaciones.</li> <li>- Deterioro de la confianza de los usuarios ante la falta de renovación de las normas organizativas del centro.</li> <li>- Pérdida de confianza de la administración pública y otras entidades privadas, debido a la caída de los avances a nivel organizativo del centro.</li> <li>- Cambios políticos a nivel regional o nacional vinculados a movimientos políticos extremistas con claros componentes racistas y xenófobos. Posibles recortes de libertades y derechos, principalmente ayudas y subvenciones para la población desfavorecida.</li> <li>- Crisis económicas que provoquen cambios socioculturales vinculados al proteccionismo financiero y/o laboral de carácter</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto porcentaje de faltas de asistencia y retrasos del alumnado.</li> <li>- Diferentes niveles de conocimiento de las TIC por parte del profesorado, que impide la innovación y la mejora de estrategias de diversa índole.</li> <li>- Falta de espacio en el centro, las instalaciones actuales no son acordes con el número de alumnos y sus necesidades.</li> <li>- Los medios tecnológicos no están siendo usados de forma adecuada, lo que afecta al clima de innovación y creatividad docente del centro.</li> <li>- Mala gestión de los recursos materiales y el equipamiento del centro, que dificultan su aplicación y su uso dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>	<p>nacionalista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja actitud cívica del alumnado, que pueda afectar a la organización del centro, así como a la calidad educativa impartida.</li> <li>- Aparición de nuevos competidores de carácter privado en el entorno, que imiten nuestras características propias (centro deportivo, preferente en la atención de alumnado TEA, etc.).</li> </ul>
---	---

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La institución, por sus marcadas características, ya cuenta con una identidad propia muy diferente a la de otros centros de la comunidad autónoma, y más concretamente de su entorno inmediato.</li> <li>- Buena definición e implantación de los fines y valores del centro, transmitidos de forma correcta al resto de la comunidad educativa.</li> <li>- Buena organización de la oferta educativa, de acuerdo con los fines y objetivos del centro educativo, así como sus capacidades e intereses.</li> <li>- Correcto desarrollo y cumplimiento de las programaciones didácticas.</li> <li>- Eficiente adaptación de los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.</li> <li>- Los proyectos institucionales permiten garantizar el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el ejercicio de las funciones de los distintos órganos y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.</li> <li>- Buena relación con las instituciones municipales: uso de pabellones deportivos, colaboración en actividades extraescolares, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran sintonía con los regidores municipales debido al correcto funcionamiento y buena gestión del centro educativo.</li> <li>- Evaluación positiva de resultados por parte de los usuarios, que favorecen la implicación de entidades privadas, que observan estos como oportunidades futuras para sus negocios.</li> <li>- Futuro crecimiento físico de las instalaciones con propuestas y proyectos de ampliación derivados de la colaboración entre las diferentes instituciones locales y autonómicas.</li> <li>- Posible asentamiento de nuevas plazas fijas en el centro, gracias a la buena concepción externa hacia la labor del centro.</li> <li>- Interés de gran parte de la comunidad educativa por las iniciativas proyectadas en el centro.</li> <li>- Capacidad de captación de nuevos fondos públicos, ante el previsible crecimiento del alumnado y sus futuras necesidades de diversa índole.</li> <li>- Posibilidad de inversión pública municipal en nuevas instalaciones, que ayudarán a mejorar físicamente las instalaciones propias y la oferta educativa del centro.</li> <li>- Posibilidades de alianzas empresariales con entidades privadas de la zona, fruto de la apuesta del centro por fomentar la</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante dotación de profesionales en el departamento de Orientación del centro.</li> <li>- Equipo de Convivencia formado con personal docente fijo del centro.</li> <li>- Clara apuesta de la dirección del centro hacia la multiculturalidad, la inclusión educativa y la igualdad de género.</li> <li>- Importante peso de todos los miembros de la comunidad educativa en la planificación y gestión de la diversidad cultural.</li> <li>- Correcta atención a los miembros de la comunidad educativa, ante sus reclamaciones y/o demandas.</li> <li>- Gestión eficaz en las acciones de la organización orientadas a la consecución de las metas comunes propuestas por parte del equipo directivo.</li> <li>- Buen asesoramiento y atención a los usuarios en los servicios prestados.</li> </ul>	<p>economía en su entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Futuros estudios de Formación Profesional impartidos en las nuevas instalaciones.</li> <li>- Establecimiento de alianzas con otros centros públicos de nuestro entorno que nos permita intercambiar información y conocimientos aplicables a nuestra comunicación, tanto interna como externa.</li> <li>- Interés y participación de la comunidad educativa ante los resultados positivos presentados en los próximos cursos.</li> <li>- Futuros proyectos colaborativos con otros centros, atraídos por el buen funcionamiento del centro, así como los resultados obtenidos.</li> </ul>
--	---

#### 4.2. Objetivos del proyecto

Dentro de los diferentes aspectos que forman el centro educativo, y presentada la situación real de la institución, es ineludible discernir aquellos aspectos sobre los que se debe presentar especial urgencia en mejorar y resolver sus deficiencias. Por ello, se han planteado los siguientes objetivos, que corresponden con aquellos puntos débiles que se han detectado durante el ejercicio diagnóstico, y que, además, cuya mejora favorecerán al correcto funcionamiento del centro:

1. Implantar y consolidar procedimientos de análisis cualitativo del centro, concretos y contrastados por organizaciones educativas internacionales, que permita desarrollar una evaluación sistemática y estructurada de la institución, a efectos de establecer áreas de mejora prioritarias.
2. Fomentar el trabajo en equipo, favoreciendo el ambiente colaborativo y superando los obstáculos que dificultan el ambiente de trabajo (reducir las guardas de aula no cubiertas, etc.).
3. Mejorar la comunicación interna entre los trabajadores del centro.
4. Mejorar la comunicación externa para favorecer la participación de la comunidad educativa, así como la mejora de la imagen institucional y global del centro y favorecer su promoción externa.
5. Impulsar el uso de las TIC, entre todos los miembros de la comunidad educativa.
6. Ampliar el archivo de documentación institucional para el uso y consulta de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial, por parte del personal docente del centro.
7. Disminuir los retrasos y el absentismo escolar entre el alumnado.
8. Revisar y actualizar el Plan de Convivencia del centro.
9. Promover cambios en el comportamiento cívico-social del alumnado, con la elaboración de un protocolo de actuación.
10. Configurar un plan de acogida para alumnos recién llegados al centro educativo.

#### 4.3. Áreas de mejora.

Tras la realización del análisis diagnóstico del centro, se han detectado diferentes áreas de mejora sobre la que es necesario incidir para el desarrollo de este proyecto de dirección. Dentro del plan estratégico, no solo se espera dar respuesta a aquellos aspectos negativos que puedan centrar la atención con el fin de ser mejorados, si no también se deben seguir perfeccionando aquellos aspectos positivos de la institución, que permitan seguir creciendo y manteniendo los mejores atributos.

##### A) Nivel organizativo (dirección, organización y gestión del centro)

Una de las áreas que debe tenerse en especial consideración, a la hora ser mejorada, es la organización de la institución y la gestión de esta.

Empezando por los aspectos positivos, es de suma importancia seguir manteniendo durante los próximos cuatro años las señas de identidad y características del centro y a su vez seguir perfeccionándolas. Entre los más significativos, es de gran valor el ejercicio de un liderazgo cercano a toda la comunidad educativa, que como equipo directivo debe seguir dispuesto a escuchar y atender demandas e ideas que puedan surgir en esta. Es de gran importancia la participación de todos los miembros que forman el centro, así como su colaboración en la consecución de los objetivos educativos de la institución. A su vez, es de vital interés mantener las óptimas relaciones con los regidores locales de los municipios adscritos al centro, parte fundamental del proyecto educativo y vertebrador del futuro inmediato de la institución, con los que poder seguir colaborando para mejorar los resultados académicos del alumnado residente en sus localidades.

El centro debe seguir favoreciendo a la convivencia y el respeto de todos sus miembros, protegiendo la multiculturalidad de sus integrantes y fomentando la igualdad entre personas. También es fundamental seguir manteniendo una enseñanza cercana y personalizada, que integre a todas las particularidades existentes entre el alumnado. Pero no se debe olvidar que estos aspectos positivos a perfeccionar son necesarios y hay que observarlos desde una óptica de mayor graduación, que prepare al centro para su futuro crecimiento físico y humano, y le permita estar organizado para todos los cambios que están por llegar. El crecimiento de los usuarios del centro afectará al organigrama actual, que debe en un futuro adaptarse a pesar de la correcta dotación de personal existente en el centro.

Entre los aspectos negativos, es fundamental apuntar que debe presentarse especial atención a aquellos aspectos comunicacionales más relevantes. Tras los retos experimentados durante la actual pandemia de COVID-19, nuestra sociedad ha experimentado un salto irreversible hacia la era digital, que ha llegado para integrarse definitivamente en nuestras vidas. Por ello es necesario que el centro ponga especial hincapié en las mejoras orientadas a la adquisición de la competencia digital de todos sus miembros, tanto alumnado, profesorado, como familias. Es por tanto fundamental el desarrollo de planes/cursos formativos, que favorezcan y permitan la adquisición de la competencia digital de todos y cada uno de sus miembros, para mejorar su uso y la aplicación en los diferentes procesos organizativos del centro.

Por lo tanto, dicha digitalización es un elemento fundamental dentro de nuestra actual sociedad, la comunicación debe tomarse como otro aspecto fundamental de nuestra organización institucional actual y futura. Dentro de los cambios acontecidos con la pandemia actual que ya se han expresado, la comunicación ha sido y es uno de los sectores que más transformaciones ha sufrido en estos tres últimos años. El centro, desde su acción directiva, debe priorizar sin más dilación la revisión y la elaboración de un nuevo plan de comunicación, tanto interna como externamente. En este proyecto de dirección se presentará un plan de mejora centrado en este aspecto concreto.

También es ineludible el desarrollo de una importante revisión de la documentación institucional del centro, siempre basada y estructurada en los documentos normativos más actuales en materia educativa, tanto a nivel nacional como autonómico. Durante los tres años de pandemia ha sido sumamente complejo desarrollar una actividad directiva completa, debido a la dificultad de poder reunir a los diferentes órganos de gestión del centro. Han quedado pendientes de revisión y actualización algunos de los documentos institucionales de mayor importancia, como por ejemplo el Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF), lo que ha impedido poder afrontar importantes desafíos para el centro educativo. Por ello, dentro de este proyecto de dirección, se establece como de vital importancia la actualización de toda la documentación institucional, partiendo de los últimos cambios de la normativa educativa vigente.

#### B) Nivel pedagógico

La actual situación de interinidad de gran parte del profesorado impide el desarrollo de procesos de aprendizaje-enseñanza innovadores y estables en el tiempo.

Este continuo cambio anual del personal docente lastra el desarrollo continuado de un claro proyecto pedagógico, siendo fundamental el asentamiento de las plazas para poder implantarlo.

Por este motivo, es indispensable el desarrollo del liderazgo pedagógico por parte de la dirección del centro, centrándose en la consecución de objetivos educativos precisos y concretos, donde cada nuevo docente adscrito al centro pueda seguir integrándose de la forma más efectiva en la organización del centro. A su vez, la redistribución de este liderazgo debe ser un elemento clave en el funcionamiento del centro, donde el equipo directivo también delegue en aquellos miembros del profesorado que sean fijos, animándolos en la asunción de responsabilidades, así como reconociendo y apoyando su trabajo. Por ello, se debe seguir potenciando el trabajo en equipo entre todo el personal del centro, para superar los posibles inconvenientes que actualmente la temporalidad del profesorado pueda generar en el proceso de aprendizaje-enseñanza.

Para el desarrollo de nuevas e innovadoras prácticas docentes, la dirección del centro debe fomentar la formación y la innovación entre el cuerpo docente. Aunque ya reiterado, es de suma importancia que la acción directiva refuerce la asunción de responsabilidades por parte del profesorado, tanto en el ejercicio de sus funciones docentes como en su participación en la organización y gestión de la institución. En este sentido, este proyecto directivo se perfila con la intención de favorecer la labor docente plena y satisfactoria, desde un clima de confianza, respeto y reconocimiento, donde el trabajo en equipo se convierta en la piedra angular del plan estratégico.

A su vez, y aprovechando los avances tecnológicos actuales, es primordial que se siga impulsando el uso de las TIC, favoreciendo con ello el aprendizaje del alumnado. La infinidad de recursos tecnológicos y digitales de carácter educativo que existen en actualidad deben introducirse en las prácticas docentes de aula, para así favorecer el proceso de enseñanza en el centro educativo. En estos últimos años, el centro está desarrollando un continuo proceso de digitalización de sus recursos, que deben ser orientados a mejorar la labor docente y el aprendizaje del alumnado. Además, y debido a la importancia dada por la Unión Europea al proceso de digitalización en Educación, se están invirtiendo valiosos fondos europeos para la obtención de la competencia digital por parte del profesorado del sistema educativo español<sup>5</sup>, que además es una prioridad para la Consejería de Educación, Universidades, Ciencia y Portavocía de la CAM en los próximos dos años.

---

<sup>5</sup> Ver <https://www.educacionyfp.gob.es/en/prensa/actualidad/2022/04/20220405-fondosdigitalizacion.html>.

Por último, es importante que desde la dirección del centro se desarrolle un cambio importante en la gestión de sus recursos materiales y su equipamiento, sobre todo aquellos destinados a su uso en las clases. Se debe realizar una reestructuración de los recursos materiales, principalmente informáticos, estableciendo la necesidad de usarlos de forma responsable y correcta dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Los equipamientos informáticos actuales son de cierta antigüedad, pero pueden ser empleados para realizar diferentes actividades en el aula, siempre y cuando sean revisados y utilizados bajo criterios educativos.

### C) Nivel profesional

Aunque ya mencionado con anterioridad, el centro se ve afectado por una alta temporalidad de su personal docente, siendo solo el 22% personal fijo en la institución. Uno de los rasgos que caracterizan el centro es la capacidad de su personal para integrar a todos los nuevos integrantes, elemento que debe seguir potenciándose en el futuro inmediato. Pero es sumamente indispensable la consolidación de nuevas plazas fijas en la institución, que favorezcan el reparto de responsabilidad, así como algunos aspectos desde el punto de vista organizativo. Debido al reducido número de docentes con plaza fija en el centro, el reparto de los puestos de responsabilidad y coordinación recae sobre el funcionariado de carrera, lo que en ocasiones suele conllevar que un mismo miembro del profesorado forme parte de más de un órgano del centro u ostente más de un puesto de cierta responsabilidad. Volviendo sobre algunos puntos ya analizados, es de obligada referencia que el alto índice de profesores interinos impide que los proyectos educativos puedan prolongarse en el tiempo, y cuya dedicación y esfuerzo recaiga directamente sobre el personal docente permanente en el centro. Este hecho genera una alta carga de trabajo para estos y una participación limitada para el personal docente interino, que impide, como ya se ha podido apreciar, un correcto reparto de responsabilidades. En este sentido es vital expresar la necesidad de consolidar plazas fijas en un futuro, que debe ser un objetivo a largo plazo, una vez finalizada la ampliación física del centro. Por ello, las mejoras a nivel profesional deben ser un elemento fundamental en el proyecto directivo, que atraiga a nuevos docentes y favorezca, por medio de la mejora continua de la institución, el tan deseado aumento del porcentaje de profesorado fijo.

Como otro elemento sobre el que incidir, también vinculado al establecimiento de personal fijo, es la configuración de programas de formación destinados al profesorado, destacando especialmente el conocimiento de las TIC. En ocasiones, la situación de temporalidad de algunos docentes implica cierta dejadez a la hora de obtener nuevos conocimientos y mejorar capacidades y

aptitudes. El equipo directivo debe fomentar la adquisición de estos conocimientos al personal a su cargo, siendo estas competencias necesarias en su práctica docente, como en la comunicación interna y externa. También desde el centro educativo debe ofertarse cursos formativos en la mediación e inclusión educativa, donde el profesorado adquiriera las habilidades necesarias para fomentar el trabajo en equipo, la inclusión educativa fuera y dentro del aula de todos los alumnos, así como las capacidades necesarias para fomentar la multiculturalidad y la igualdad entre todos los miembros de la comunidad educativa, bajo las premisas de respeto, tolerancia y civismo.

También el foco debe fijarse en mejorar la responsabilidad del personal docente, principalmente en el desempeño de sus funciones específicas, y más concretamente, en el cumplimiento de horarios y guardias de aula. Debido a la alta concentración de responsabilidades organizativas y el número elevado de profesores y profesoras interinas, se han desarrollado un importante número de ausencias de estos, que en ocasiones no han sido bien coordinadas ante la falta de información y organización en las sustituciones de aula. Esta deficiencia ha sido detectada por parte del actual equipo directivo, siendo objeto de queja por parte de algunos miembros de la comunidad educativa del centro. Por este motivo, es de suma importancia priorizar en la mejora de este aspecto desde el inicio de este proyecto para evitar que el alumnado se vea afectado en su aprendizaje debido a estas ausencias y el incumplimiento de las sustituciones.

#### D) Nivel social

La actual comunidad educativa del centro es resultante de una gran variedad de personas y colectivos concretos. Por este motivo, es primordial tener en cuenta la multiculturalidad que nutre el instituto, que debe seguir siendo una seña de identidad del centro. La institución debe convertirse en un elemento que conecte socialmente a todos los vecinos de los municipios adscritos, tal y como lo ha hecho hasta ahora. El papel del equipo directivo debe centrarse en fomentar la convivencia entre los diferentes miembros de la institución, bajo premisas de igualdad de oportunidades y de respeto a las diferentes opiniones y creencias de sus miembros.

Durante los últimos años, el centro educativo está desarrollando una importante labor generada desde el Departamento de Orientación, y centrada en la convivencia del alumnado. Mediante diversas actividades y actuaciones, el alumnado está recibiendo una importante formación desde la tolerancia y el respeto a la diversidad, con el objetivo de lograr la inclusión educativa y social de todos ellos. Es por tanto de suma importancia seguir manteniendo esta

línea, apoyando los proyectos educativos en curso e introduciendo nuevas propuestas, para seguir perfeccionando los mecanismos puestos en práctica para su correcto funcionamiento.

A su vez, es importante potenciar diferentes aspectos de la realidad multicultural del centro, con el objetivo de prevenir la aparición de conductas xenófobas entre el alumnado, resultado de las modas aparecidas por el auge actual de los partidos de ultraderecha a nivel nacional y europeo. Nuestra sociedad se ha visto sumamente enriquecida por la multiculturalidad que ha experimentado, siendo fundamental que el alumnado sea conocedor de ello y pueda observar directamente los beneficios que ha generado y que se disfrutan en la totalidad del territorio español.

Dentro de este proyecto, tampoco debe faltar la mejora de la conducta y el civismo del alumnado. Los resultados presentados en la memoria anual del centro reflejan un repunte importante en cuanto a las faltas leves y graves. Por ello, es necesario que se desarrolle una revisión profunda del actual Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF), con el objetivo de incluir medidas repositivas frente a las puramente sancionadoras, donde sea posible mejorar la resolución de los conflictos existentes y articular un clima escolar favorable. En este sentido, dicha revisión debe llevarse a cabo por el conjunto de la comunidad educativa, abriendo un dialogo entre todos para poder encontrar las mejores soluciones, así como concienciar sobre la importancia del cumplimiento de las normas del centro para el respeto y convivencia en el instituto.

#### 4.4. Plan estratégico 2022-2026

##### **ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

*Se obtienen relacionando Fortalezas y Oportunidades (puntos fuertes internos y externos) para buscar el crecimiento y mejorar la situación.*

- El centro tiene unas características bien marcadas que deben seguir consolidándose, a su vez, el IES deberá sumarse a nuevos proyectos educativos, que atraigan al alumnado y a las familias, ayudando, además de reforzar una identidad distintiva.
- El centro debe seguir manteniendo un modelo de enseñanza muy cercano e individualizado, que está aportando buenos resultados académicos, situándose por encima de la media autonómica.
- La institución debe comenzar a proyectar su futuro más cercano, que supondrá un crecimiento físico importante, adaptando su oferta educativa a las necesidades de la comunidad de su entorno.
- Existe una gran sensibilización en el profesorado por mejorar la convivencia y se realizan “buenas prácticas”, además, el tamaño favorece un buen clima de convivencia en el centro y en el aula. El centro, a pesar de ser conflictivo, puede competir con otros centros del entorno, mejorando el plan de convivencia. Es importante elaborar también un plan de Comunicación no violenta.
- Es prioritario seguir nutriendo las relaciones con los regidores locales, con el objetivo de sustentar los acuerdos y el apoyo obtenido hasta el momento.

##### **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

*Se obtienen relacionando Fortalezas y Amenazas para contrarrestar las amenazas externas con los puntos fuertes internos.*

- Los centros del entorno poseen mayores dimensiones y disponen de una mayor oferta educativa, así como de proyectos institucionales de “moda” (bachillerato tecnológico, de artes, bilingüismo, etc.). Por lo tanto, es primordial poner en valor la identidad diferenciada de la institución por la cercanía de las personas que consigue que obtengan resultados óptimos en la mejora del clima de convivencia y resultados académicos superiores a los obtenidos por otros centros del entorno.
- Aprovechando los valores intrínsecos del centro (cercanía, atención individualizada y buenos resultados) es necesario fomentar un cambio de su posible desfavorable imagen y atraer al alumnado de la zona.
- Es necesario introducir planteamientos pedagógicos innovadores que favorezcan el proceso de enseñanza-aprendizaje de los usuarios, para mantener los buenos resultados obtenidos hasta la fecha.

## **ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS**

*Se obtienen relacionando Debilidades y Oportunidades para reorientar o cambiar algún elemento de los puntos débiles internos para aprovechar las oportunidades.*

- Consolidación de plazas fijas en el centro, de acuerdo con el futuro proyecto de ampliación física, y a su vez, para favorecer el mantenimiento de los proyectos educativos en curso y futuros.
- Fortalecimiento de nuestra oferta educativa, dando cabida a nuevos itinerarios y futuros cursos de Formación Profesional, que, vinculados a la futura ampliación, incrementen el número del alumnado de la institución.
- Mejora de la competencia digital del profesorado, por medio de la formación interna en el centro, a partir de nuevas partidas presupuestarias obtenidas por el incremento en la matriculación de nuevo alumnado.
- Mejora pedagógica de la institución que favorecerá la estancia de los alumnos con mejores resultados.
- Introducción de mecanismos para el correcto funcionamiento de las guardias y sustituciones del personal docente.
- Posibles alianzas empresariales que ayuden al alumnado a realizar prácticas laborales en entidades privadas del entorno y conseguir su primer trabajo.

## **ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA**

*Se obtienen relacionando Debilidades y Amenazas para generar un proceso de cambio que supere ambos factores.*

- Actualización de los documentos normativos del centro, con el fin de favorecer la convivencia en el centro.
- Configuración de un nuevo plan de Convivencia, que haga frente a las futuras situaciones del alumnado y las modas de nuestra sociedad digital cambiante.
- Elaboración de un plan de acogida para el alumnado recién llegado, que favorezca su integración en el centro.
- Desarrollo de un plan de comunicación concreto, tanto a nivel interno y externo.
- Mejora de los mecanismos de funcionamiento interno del centro, así como para favorecer la participación y colaboración de toda la comunidad educativa.
- Introducción de nuevos sistemas de comunicación interna y externa, que favorezcan la información con toda la comunidad educativa.

Junto con las diversas estrategias enunciadas, es necesario que se incorporen otras cuestiones de vital importancia para la consecución de las metas fijadas para el período 2022-2026:

- Impulsar el trabajo en equipo, tanto en el desarrollo de la planificación como durante la realización de las acciones proyectadas.
- Promover la innovación pedagógica entre el profesorado del centro.
- Potenciar la creatividad en la búsqueda de soluciones entre todos los miembros de la comunidad educativa de la institución.
- Elaborar modelos coherentes con la realidad del centro educativo, de acuerdo con la visión del profesorado implicado.
- Implementar intervenciones sistemáticas, implicando a toda la comunidad educativa.

#### 4.5. Planes de actuación y su temporalización.

Una vez establecidas la prioridad y características de las áreas a mejorar en el centro, es fundamental abordar los planes de actuación que se van a implantar, así como el tiempo que se dedicará en su aplicación para la mejora durante los próximos cuatro años.

Como ya se ha planteado, estos planes de actuación se emprenderán sobre aquellas áreas del centro que deben ser atendidas de forma prioritaria, ya que su resolución es primordial para el correcto funcionamiento del centro educativo a diferentes niveles.

En este caso y bajo esta premisa, se han detectado 10 objetivos a mejorar, y, por lo tanto, se han desarrollado 10 actuaciones para hacer frente eficientemente a sus deficiencias, integrándolas de forma satisfactoria dentro de la organización educativa.

A continuación, se presenta el Plan de Actuación de Mejora (PAM) para el periodo 2022-2026, donde se detallan de forma particular las actuaciones, así como su secuencia temporal.

#### 4.5.1. Plan de Actuación de Mejora 2022-2026

El PAM 2022-2026 se centra en solventar aquellas debilidades más importantes, que puedan afectar al futuro cercano del centro, aplicando diferentes actuaciones a lo largo de los próximos cuatro años (2022-2026). Tras identificar las áreas de mejora, se han planteado una serie de actuaciones, las cuales nos permitan superar estas debilidades.

Es necesario que estas actuaciones estén supervisadas, con el objetivo de coordinarlas, así como para poder reorientarlas si sufriesen alguna alteración o imprevisto. Para ello, se ha elegido a diferentes miembros del personal docente, que deben ser los responsables de dichas actuaciones. Pero también es prioritario hacer referencia a qué recursos, ya sean personales y/o materiales, se van a aplicar para la consecución de estas mejoras, con el fin de poder tener en cuenta cuál será el coste tanto económico como laboral de este PAM en general y del objetivo en particular.

A su vez, se hacen indispensables que estas actuaciones sean organizadas temporalmente, con la finalidad de secuenciarlas en cuatro años.

Por último, pero de gran importancia, deben incluirse indicadores de logro, que ayudarán a evaluar la obtención o rendimiento de las actuaciones planteadas, y permitirán medir la consecución de los objetivos de mejora a lo largo de este periodo cuatrienal. Por este motivo, se ha establecido y proyectado el valor inicial poseído ( $V_i$ ) y el final que se espera obtener ( $V_f$ ).

También se ha creado una rúbrica de evaluación de este PAM, que permita conocer el grado de obtención de las mejoras, y a su vez poder reorganizar las acciones si fuese posible cuando se detecta una desviación o la no consecución de las acciones o estrategias marcadas dentro de este.

Para terminar, se ha planteado un plan de difusión del PAM elaborado, que gira en torno a 4 niveles principales, donde se expresa la importancia de poder dar a conocer las acciones, que se espera sean acertadas, al resto de la comunidad educativa, tanto nacional como internacional.

**PLAN DE ACTUACIÓN DE MEJORA 2022-2026**

**OBJETIVO POR LOGRAR 1: IMPLANTACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS CUALITATIVO DEL CENTRO, CONCRETOS Y CONTRASTADOS POR ORGANIZACIONES EDUCATIVAS INTERNACIONALES, QUE PERMITA DESARROLLAR UNA EVALUACIÓN SISTEMÁTICA Y ESTRUCTURADA DE LA INSTITUCIÓN, CON EL OBJETIVO DE ESTABLECER ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS.**

**ÁREA DE MEJORA: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO**

Actuaciones de mejora	Responsable o grupo responsable	Recursos materiales y personales	Indicadores de logro/de seguimiento	Temporalización				Valores	
				2022	2023	2024	2025	Vi	Vf
				2023	2024	2025	2026		
<b>1. DEFINICIÓN DE ÁMBITOS SOBRE LOS QUE INCIDIR PARA LA MEJORA DEL CENTRO EDUCATIVO.</b>	Todo el conjunto de la comunidad educativa.	Recursos informáticos del centro. Medios de comunicación interna.	Número de ámbitos propuestos para su mejora a partir de las aportaciones de la comunidad educativa.	X				0	5
<b>2. ELABORACIÓN DE MATERIALES (CUESTIONARIOS, ENCUESTAS, ETC.) PARA LA RECOGIDA DE DATOS DE FORMA RIGUROSA Y SISTEMÁTICA, SEGÚN CADA ÁMBITO Y CADA TIPO DE PARTICIPANTE.</b>	Equipo directivo.	Toda la comunidad educativa. Medios de comunicación interna. Recursos informáticos del centro.	Número de materiales elaborados para la recogida de la información.	X				0	8
<b>3. CREACIÓN DE GRUPOS DE DISCUSIÓN DE CADA ÁMBITO.</b>	Equipo directivo. Órganos colegiados.	Toda la comunidad educativa. Medios de comunicación interna. Recursos informáticos.	Grado de participación en los grupos de discusión.	X				0	70%

<b>4. DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE LOS MATERIALES A LOS DIFERENTES PARTICIPANTES.</b>	Equipo directivo.	Toda la comunidad educativa. Medios de comunicación interna. Recursos informáticos del centro.	Número de participantes de los diferentes ámbitos para el estudio de la realidad del centro.	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>30</b>	<b>100</b>
<b>5. ANÁLISIS DAFO, CON EL FIN DE FIJAR OBJETIVOS DE MEJORA EN LOS PRÓXIMOS CURSOS.</b>	Equipo directivo.	Medios de comunicación interna. Recursos informáticos del centro Memoria Anual	Número de resultados positivos y negativos evidenciados con el análisis DAFO.	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

**PLAN DE ACTUACIÓN DE MEJORA 2022-2026**

**OBJETIVO A LOGRAR 2: FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO, FAVORECIENDO EL AMBIENTE COLABORATIVO Y SUPERANDO LOS OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN EL AMBIENTE DE TRABAJO.**

**ÁREA DE MEJORA: PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO EDUCATIVO**

Actuaciones de mejora	Responsable o grupo responsable	Recursos materiales y personales	Indicadores de logro/de seguimiento	Temporalización				Valores	
				2022	2023	2024	2025	Vi	Vf
				2023	2024	2025	2026		
<b>1. FAVORECER LA CULTURA DE CENTRO, LOS VALORES DEL CENTRO, LOS VALORES DEMOCRÁTICOS DE PARTICIPACIÓN Y LA ASUNCIÓN CONJUNTA DE RESPONSABILIDADES.</b>	Equipo directivo.  Profesorado.	Recursos informáticos del centro.  Medios de comunicación interna.  Espacios físicos del centro.	Grado de conocimiento de los valores del centro por parte del profesorado.	X	X	X	X	70%	100%
<b>2. MEJORAR LA COORDINACIÓN Y LA COMUNICACIÓN ENTRE TODO EL PROFESORADO.</b>	Equipo directivo.  CCP.	Recursos informáticos del centro.  Medios de comunicación interna.	Grado de intercambio de información por medio de medios digitales de comunicación interna.	X	X	X	X	60%	90%
<b>3. GENERAR INFORMACIÓN ÚTIL PARA QUE EL PERSONAL DOCENTE SE PUEDA INVOLUCRAR EN LAS DIFERENTES ACCIONES DE LA INSTITUCIÓN.</b>	Equipo directivo.  CCP.  Responsable TIC.	Recursos informáticos del centro.  Medios de comunicación interna.	Número de documentos generados para la información del personal docente.	X	X	X	X	10	20
<b>4. FOMENTAR UNA ADECUADA PREDISPOSICIÓN ANTE LA INNOVACIÓN.</b>	Equipo directivo.  Responsable TIC.	Recursos informáticos del centro.  Medios de comunicación	Número de acciones innovadoras llevadas a cabo en las aulas por el profesorado.	X	X	X	X	15	30

	Jefes de Departamento.	interna.							
<b>5.IMPULSAR LA IMPLICACIÓN EFECTIVA DE TODOS LOS MIEMBROS DEL CLAUSTRO.</b>	Equipo directivo. CCP.	Recursos informáticos del centro.	Grado de implicación del conjunto del personal docente	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>75%</b>	<b>95%</b>

**PLAN DE ACTUACIÓN DE MEJORA 2022-2026**

**OBJETIVO A LOGRAR 3: MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LOS TRABAJADORES DEL CENTRO**

**ÁREA DE MEJORA: COMUNICACIÓN INTERNA DEL EQUIPO DOCENTE**

Actuaciones de mejora	Responsable o grupo responsable	Recursos materiales y personales	Indicadores de logro/de seguimiento	Temporalización				Valores	
				2022	2023	2024	2025	Vi	Vf
				2023	2024	2025	2026		
<b>1. REVISIÓN DE LOS ACTUALES CANALES DE COMUNICACIÓN.</b>	Responsable TIC. Jefatura de estudios.	Plan de comunicación del centro. Todo el profesorado.	Número de propuestas debatidas y planteadas.	X	X	X	X	0	3
<b>2. BÚSQUEDA Y ANÁLISIS DE LOS POSIBLES CANALES A INSTAURAR.</b>	Equipo directivo.	Equipos informáticos del centro. Plan de comunicación interna. PGA.	Número de canales analizados	X				0	4-5
<b>3. CREACIÓN DE LAS CUENTAS DE CORREO ELECTRÓNICO Y ENTREGA PARA SU USO POR EL PROFESORADO.</b>	Equipo directivo. Responsable TIC.	Equipos informáticos del centro. Plan de comunicación del centro. PGA.	Número de docentes que han creado su cuenta de forma autónoma.		X	X	X	3	12
<b>4. INSTAURACIÓN Y USO DE LOS NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA.</b>	Equipo directivo. Responsable TIC.	Equipos informáticos y medios digitales. Todo el profesorado.	Porcentaje de efectividad y uso por parte del profesorado.		X	X	X	25%	80%
<b>5. EVALUACIÓN DE LOS NUEVOS CANALES, SOLUCIÓN INCIDENCIAS PARA EL PRÓXIMO CURSO.</b>	Equipo directivo.	Equipos informáticos y medios digitales. Todo el profesorado.	Número de solicitudes de mejora para los canales.				X	0	3-4

**PLAN DE ACTUACIÓN DE MEJORA 2022-2026**

**OBJETIVO A LOGRAR 4: MEJORAR LA COMUNICACIÓN EXTERNA PARA FAVORECER LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, ASÍ COMO LA MEJORA DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL Y GLOBAL DEL CENTRO Y FAVORECER SU PROMOCIÓN EXTERNA**

**ÁREA DE MEJORA: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO**

Actuaciones de mejora	Responsable o grupo responsable	Recursos materiales y personales	Indicadores de logro/de seguimiento	Temporalización				Valores	
				2022	2023	2024	2025	Vi	Vf
				2023	2024	2025	2026		
<b>1. CREACIÓN DE UN EQUIPO DE SUPERVISIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA DEL CENTRO.</b>	Equipo directivo. Consejo Escolar.	Recursos informáticos del centro. Miembros de la comunidad educativa	Grado de participación en la creación del equipo supervisor por parte del conjunto de la comunidad educativa.	X				0%	90%
<b>2. REALIZACIÓN DE ESTUDIO SOBRE LOS PUNTOS FUERTES DE LA INSTITUCIÓN EN SU PROYECCIÓN EXTERNA.</b>	Equipo supervisor de la Comunicación Externa. Equipo directivo.	Recursos informáticos del centro. Medios de comunicación externa.	Número de elementos estudiados e identificados en el estudio.	X				5	20
<b>3. DESARROLLO DE ACCIONES PARA LUCHAR CON LOS ESTEREOTIPOS NEGATIVOS SOBRE EL CENTRO.</b>	Equipo supervisor de la Comunicación Externa. Equipo directivo.	Recursos informáticos del centro. Medios de comunicación externa.	Número de acciones desarrolladas con la estereotipación negativa del centro.	X	X	X	X	0	10
<b>4. ELABORACIÓN DE UN PROYECTO DE COMUNICACIÓN EXTERNA.</b>	Equipo supervisor de la Comunicación Externa Equipo directivo	Recursos informáticos del centro. Medios de comunicación externa.	Grado de elaboración del proyecto de comunicación externa.	X				0%	100%

<b>5. ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS ANUAL SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, SU RESULTADO Y SUS POSIBLES MEJORAS.</b>	Equipo supervisor de la Comunicación Externa.  Equipo directivo	Recursos informáticos del centro.  Medios de comunicación externa.	Grado de satisfacción de la comunidad educativa con la estrategia de comunicación externa del centro	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>0%</b>	<b>85%</b>
---	---	--	--	----------	----------	----------	----------	-----------	------------

**PLAN DE ACTUACIÓN DE MEJORA 2022-2026**

**OBJETIVO A LOGRAR 5: IMPULSAR EL USO DE LAS TIC, ENTRE TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.**

**ÁREA DE MEJORA: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO**

Actuaciones de mejora	Responsable o grupo responsable	Recursos materiales y personales	Indicadores de logro/de seguimiento	Temporalización				Valores	
				2022	2023	2024	2025	Vi	Vf
				2023	2024	2025	2026		
<b>1. REALIZACIÓN DE ANÁLISIS SOBRE EL USO Y EMPLEO DE LAS TIC EN EL CENTRO EDUCATIVO.</b>	Responsable TIC. Equipo directivo.	Recursos informáticos del centro. Medios de comunicación interna.	Porcentaje de empleo de las TIC en el aula.	X	X	X	X	50%	70%
<b>2. BÚSQUEDA DE PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE CURSOS FORMATIVOS PARA LA MEJORA DEL USO Y EMPLEO DE LAS TIC DE TODA LA COMUNIDAD EDUCATIVA.</b>	Responsable TIC. Equipo directivo. Consejo Escolar.	Recursos informáticos del centro. Medios de comunicación interna.	Número de propuestas realizadas para la realización de cursos formativos TIC.	X	X	X	X	2	5
<b>3. DESARROLLO DE CURSOS FORMATIVOS TIC PARA EL PROFESORADO DEL CENTRO.</b>	Responsable TIC.	Recursos informáticos del centro. Plataformas digitales educativas de carácter público.	Número de participantes en los cursos pertenecientes al profesorado del centro.	X	X	X	X	0	5
<b>4. DESARROLLO DE CURSOS FORMATIVOS TIC PARA LOS TUTORES LEGALES DE LOS ALUMNOS.</b>	Responsable TIC.	Espacios de reunión del centro para el conjunto del profesorado. Formador profesional perteneciente a la DAT	Número de participantes en los cursos TIC para tutores legales del alumnado.	X	X	X	X	0	10

		Norte (C. Madrid).							
<b>5. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS Y PROPUESTAS PARA EL CURSO PRÓXIMO.</b>	Responsable TIC. Equipo directivo. Consejo Escolar.	Recursos informáticos del centro. Medios de comunicación interna.	Grado de satisfacción con los cursos impartidos (escala de Lineker).	X	X	X	X	0	3-4

**PLAN DE ACTUACIÓN DE MEJORA 2022-2026**

**OBJETIVO A LOGRAR 6: AMPLIAR EL ARCHIVO DE DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL PARA EL USO Y CONSULTA DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA, EN ESPECIAL, POR PARTE DEL PERSONAL DOCENTE DEL CENTRO**

**ÁREA DE MEJORA: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO**

Actuaciones de mejora	Responsable o grupo responsable	Recursos materiales y personales	Indicadores de logro/de seguimiento	Temporalización				Valores	
				2022	2023	2024	2025	Vi	Vf
				2023	2024	2025	2026		
<b>1. REVISIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN LEGISLATIVA EXISTENTE Y ACTUALIZADA SOBRE LA NORMATIVA EDUCATIVA A PRINCIPIO DE CURSO, PARA SU INTRODUCCIÓN EN CARPETA DIGITAL DE ACCESO PARA TODO EL PERSONAL DEL CENTRO.</b>	Equipo directivo.	Recursos informáticos del centro.	Número de horas dedicadas a la actualización legislativa de la normativa educativa para el centro.	X	X	X	X	0	5
<b>2. CREACIÓN DE UNA CARPETA DIGITAL DE ACCESO PARA TODO EL PERSONAL DEL CENTRO.</b>	Responsable TIC. Equipo directivo.	Recursos informáticos del centro. Medios de comunicación interna.	Creación de la carpeta digital accesible para todos los miembros del personal del centro.	X				0%	100%
<b>3. SUBIDA DE NUEVA DOCUMENTACIÓN PUBLICADA DE INTERÉS PARA EL CENTRO EDUCATIVO.</b>	Equipo directivo.	Recursos informáticos del centro.	Número de días transcurridos desde la publicación de la nueva documentación hasta su introducción en la carpeta.	X	X	X	X	30	14
<b>4. INFORMACIÓN SOBRE LA ACTUALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN CUANDO LA HUBIESE, CON EL FIN DE SU CONOCIMIENTO POR EL PERSONAL.</b>	Equipo directivo.	Recursos informáticos del centro. Medios de comunicación interna.	Número de consultas realizadas por el personal del centro.	X	X	X	X	60%	90%

<b>5. APLICACIÓN Y USO DE LA DOCUMENTACIÓN EN REUNIONES DE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS DEL CENTRO, PARA SU ADECUACIÓN NORMATIVA EN SUS FUNCIONES.</b>	Equipo directivo.	Recursos informáticos del centro.  Medios de comunicación interna.	Número de sesiones de los órganos colegiados del centro en los que se hace uso de la carpeta digital.	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>
--	-------------------	--	---	----------	----------	----------	----------	------------	-------------

**PLAN DE ACTUACIÓN DE MEJORA 2022-2026**

**OBJETIVO A LOGRAR 7: DISMINUIR LAS FALTAS DE PUNTUALIDAD Y EL ABSENTISMO ENTRE ALUMNADO**

**ÁREA DE MEJORA: ABSENTISMO ESCOLAR**

Actuaciones de mejora	Responsable o grupo responsable	Recursos materiales y personales	Indicadores de logro/de seguimiento	Temporalización				Valores	
				2022	2023	2024	2025	Vi	Vf
				2023	2024	2025	2026		
<b>1. CONCIENCIACIÓN DEL ALUMNADO Y SUS FAMILIAS SOBRE EL DERECHO A LA EDUCACIÓN DE LOS MENORES.</b>	Jefatura de estudios.  Consejo escolar	Recursos de comunicación interna del centro. Tutorías colectivas con los alumnos.  Participación de expertos en charlas para la prevención para tutores y alumnos.	Número de tutorías y reuniones sobre el tema desarrolladas	X	X	X	X	15	25
<b>2. UNIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE PREVENCIÓN DEL ABSENTISMO ESCOLAR Y LA PUNTUALIDAD.</b>	Equipo directivo.  Equipo de convivencia.	Medios digitales de comunicación interna. Reglamento de Organización y Funcionamiento del centro.	Porcentaje de participación e implicación en la aprobación de las nuevas medidas.	X				50%	80%
<b>3. INFORMACIÓN A LA COMUNIDAD EDUCATIVA DE LAS NUEVAS MEDIDAS APROBADAS EN EL ROF.</b>	Equipo de convivencia Dirección del centro	Reglamento de Organización y Funcionamiento del centro. Tutores de los alumnos.	Número de charlas y comunicaciones llevadas a cabo	X	X	X	X	20	20

<b>4. IMPLANTACIÓN DE LAS NUEVAS MEDIDAS APROBADAS.</b>	Equipo directivo.	Reglamento de Organización y Funcionamiento del centro. Todo el profesorado del centro.	Número de sanciones impuestas a partir de las nuevas medidas.	X	X	X	X	75	30
<b>5. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, ASÍ COMO LAS MEJORAS PERTINENTES.</b>	Equipo directivo. CCP.	Medios digitales de comunicación interna. PGA y Memoria Anual.	Grado de mejora de las medidas aplicadas (escala de Lineker)	X	X	X	X	2	3-4

PLAN DE ACTUACIÓN DE MEJORA 2022-2026									
OBJETIVO A LOGRAR 8: REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE CONVIVENCIA DE CENTRO									
ÁREA DE MEJORA: CONVIVENCIA ESCOLAR									
Actuaciones de mejora	Responsable o grupo responsable	Recursos materiales y personales	Indicadores de logro/de seguimiento	Temporalización				Valores	
				2022	2023	2024	2025	Vi	Vf
				2023	2024	2025	2026		
<b>1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CONVIVENCIA EN EL CENTRO EDUCATIVO</b>	Equipo directivo. Departamento de Orientación. Equipo de Convivencia.	PGA. Memoria anual. Recursos informáticos.	Número de situaciones negativas y positivas analizadas durante el curso anterior.	X	X	X	X	3	8
<b>2. PRESENTACIÓN DEL INFORME SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CONVIVENCIA EN LA INSTITUCIÓN.</b>	Equipo directivo. Equipo de Convivencia.	Medios de comunicación interna. Recursos informáticos	Porcentaje de asistencia a las presentaciones del informe en el Claustro y el Consejo Escolar.	X	X	X	X	60%	100%
<b>3. PROPUESTAS DE ACTUALIZACIÓN PARA HACER FRENTE A LOS ASPECTOS NEGATIVOS LOCALIZADOS.</b>	Equipo directivo. CCP. Consejo Escolar.	Recursos informáticos. Medios de comunicación interna.	Número de propuestas presentadas de acuerdo con los aspectos negativos documentados sobre los que actuar.	X				3	5
<b>4. ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE CONVIVENCIA CON LAS NUEVAS PROPUESTAS APROBADAS.</b>	Equipo directivo. Equipo de Convivencia.	Recursos informáticos. Medios de comunicación interna.	Número de actualizaciones y adecuaciones a la nueva realidad de convivencia del centro.	X				3	8

<b>5. PRESENTACIÓN DEL NUEVO PLAN DE CONVIVENCIA ANTE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.</b>	Equipo directivo. Equipo de Convivencia.	Recursos informáticos. Medios de comunicación interna.	Porcentaje de participantes en la presentación del nuevo plan.	X				<b>65%</b>	<b>95%</b>
---	---	---	--	---	--	--	--	------------	------------

PLAN DE ACTUACIÓN DE MEJORA 2022-2026

**OBJETIVO A LOGRAR 9: PROMOVER CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO CÍVICO-SOCIAL DEL ALUMNADO, CON LA ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO DE ACTUACIÓN.**

**ÁREA DE MEJORA: COMPORTAMIENTO Y CONDUCTAS SOCIALES**

Actuaciones de mejora	Responsable o grupo responsable	Recursos materiales y personales	Indicadores de logro/de seguimiento	Temporalización				Valores	
				2022	2023	2024	2025	Vi	Vf
				2023	2024	2025	2026		
<b>1. ANÁLISIS DE LOS DATOS DE LA MEMORIA ANUAL DEL CURSO ANTERIOR SOBRE SANCIONES Y FALTAS DE GRAVEDAD.</b>	Equipo directivo. Departamento de Orientación. Equipo de Convivencia.	Memoria anual. Recursos informáticos.	Número de sanciones y faltas graves analizadas, según sus características.	X	X	X	X	30	60
<b>2. BÚSQUEDA DE SOLUCIONES Y MEJORAS POR PARTE DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.</b>	Equipo directivo. Equipo de Convivencia. Consejo Escolar.	Medios de comunicación interna. Tutores y alumnos. Recursos informáticos.	Número de propuestas para la mejora del comportamiento cívico-social.	X	X	X	X	3	6
<b>3. ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA FOMENTAR LA CONSOLIDACIÓN DE NORMAS CÍVICO-SOCIALES EN EL CENTRO.</b>	Equipo de Convivencia.	Medios de comunicación interna. Recursos informáticos.	Porcentaje de modificación del ROF.	X				2%	20%
<b>4. SESIONES SOCIOEDUCATIVAS SOBRE COMPORTAMIENTOS CÍVICOS.</b>	Equipo de Convivencia Departamento de	Profesionales o asociaciones municipales, externos al centro.	Grado de aceptación de las sesiones impartidas entre el alumnado asistente.	X	X	X	X	60%	90%

	Orientación	Recursos informáticos del centro. Tutores y alumnos.							
<b>5. ESTUDIO DE RESULTADOS A PARTIR DE LOS CAMBIOS APLICADOS.</b>	Equipo de Convivencia Equipo directivo	Recursos informáticos. Medios de comunicación interna	Porcentaje de reducción de comportamientos negativos desde el punto de vista cívico-social.	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>2%</b>	<b>10%</b>

**PLAN DE ACTUACIÓN DE MEJORA 2022-2026**

**OBJETIVO A LOGRAR 10: CONFIGURACIÓN DE UN PLAN DE ACOGIDA PARA ALUMNOS RECIÉN LLEGADOS AL CENTRO EDUCATIVO.**

**ÁREA DE MEJORA: CONVIVENCIA E INCLUSIÓN EDUCATIVA**

Actuaciones de mejora	Responsable o grupo responsable	Recursos materiales y personales	Indicadores de logro/de seguimiento	Temporalización				Valores	
				2022	2023	2024	2025	Vi	Vf
				2023	2024	2025	2026		
<b>1. ANÁLISIS DE LA ACTUAL NORMATIVA EDUCATIVA SOBRE LOS PLANES DE ACOGIDA DE ALUMNADO RECIEN LLEGADO.</b>	Equipo directivo. Departamento de Orientación.	Recursos informáticos del centro. Medios de comunicación interna.	Número de documentos analizados.	X				0	5
<b>2. CONFIGURACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACOGIDA.</b>	Departamento de Orientación. Equipo de Convivencia.	Todo el profesorado.	Número de aspirantes entre el profesorado.	X				0	4
<b>3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACOGIDA DE ALUMNADO RECIEN LLEGADO.</b>	Equipo de trabajo. Equipo directivo.	Recursos informáticos. Espacios de reunión.	Grado de adecuación del plan de acuerdo con los estándares internacionales en la materia.	X				0%	100%
<b>4. PRESENTACIÓN DEL PLAN ANTE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS DEL CENTRO.</b>	Equipo de trabajo. Equipo directivo.	Recursos informáticos. Medios de comunicación interna. Espacios de reunión dentro del centro.	Porcentaje de satisfacción entre los miembros asistentes.	X				0%	95%
<b>5. PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE ACOGIDA.</b>	Equipo de trabajo. Equipo directivo.	Toda la comunidad educativa del centro.	Número de alumnos recién llegados integrados al plan.		X	X	X	0	10

4.5.2. Evaluación del PAM

<b>RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEL CENTRO</b>				
<b>INDICADORES</b>	<b>NIVEL DE LOGRO</b>			
	<b>0%-25%</b>	<b>26%-50%</b>	<b>51%-75%</b>	<b>76%-100%</b>
<b>Porcentaje de actividades realizadas que se establecen en el PAM.</b>				
<b>Porcentaje de profesores del centro que han participado de forma activa en la implementación de las actuaciones.</b>				
<b>Porcentaje de tutores que muestran un cierto grado de satisfacción frente a las propuestas desarrolladas y su aplicación.</b>				
<b>Grado de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa con el PAM desarrollado.</b>				
<b>Grado de participación e implicación del alumnado con el PAM del centro.</b>				
<b>Porcentaje de adecuación de la temporalización de las actuaciones.</b>				
<b>Grado de eficiencia y eficacia de los recursos empleados.</b>				
<b>Grado de utilidad de los indicadores de logro establecidos en cada actuación.</b>				

### 4.5.3. Difusión del PAM

Conseguidos los objetivos de estos PAM, es necesario plantear cómo podemos compartir los resultados obtenidos, con el fin de que puedan ser puestos en práctica por otras instituciones educativas. Una de las metas de este proyecto es poder fomentar la participación entre instituciones educativas, por medio de la difusión de las buenas prácticas conseguidas mediante cuatro niveles:

- **Nivel interno:** publicaremos los resultados con la finalidad de informar a nuestra comunidad educativa. Para poder realizarlo de una manera sencilla y llamativa, se desarrollarán grabaciones de videos de corta duración (tipo “pechakucha” o similar de menor duración), donde se mostrará de manera sintética las actuaciones creadas y sus resultados. Estos videos cortos serán publicados en nuestra página y nuestras redes sociales, donde nuestros usuarios podrán conocer de primera mano los resultados obtenidos, ya que los enlazaremos a las entradas concretas de nuestra web, para su consulta específica en nuestra PGA y otros documentos institucionales.
- **Nivel provincial:** compartiremos nuestra experiencia con otros centros de nuestra comunidad autónoma. En primer lugar, presentaremos nuestros resultados a los centros educativos de nuestro entorno más cercano, compartiendo nuestros resultados a partir de las actuaciones desarrolladas. Para ello, facilitaremos, a todos aquellos que nos lo soliciten, la documentación e información necesaria, si quisiesen abordar aquellas situaciones adversas que hemos sido capaces de mejorar.
- **Nivel nacional e internacional:** a su vez también deseamos compartir nuestros óptimos resultados con otros centros del país o a un nivel más internacional. Para ello, publicaremos nuestro PAM y los resultados obtenidos en los programas de Erasmus + o PROA +, con el fin de poder presentar nuestro modelo, así como obtener contactos y nuevas alianzas a nivel nacional e internacional con otros centros educativos, para los futuros retos a los que deberemos enfrentarnos, dando mayor escala de repercusión a nuestro trabajo en el centro educativo.

#### 4.6. Recursos y organización del centro para el logro de los objetivos.

Este tipo de recursos hacen referencia a aquellos que el centro posee y que pueden ser empleados para su aplicación y/o uso en los procesos internos de la institución.

Por lo tanto, son de suma importancia, ya que son recursos primarios, al no tener ningún otro propietario o intermediario que no sea el centro. Pero es necesario tener en cuenta, que a su vez también tienen un coste y un tiempo de aprovechamiento, al no ser recursos infinitos.

##### Materiales

Dentro de los recursos materiales del centro, en este proyecto se contempla el uso de los siguientes:

- *Espaciales*: conjunto de instalaciones disponibles en el edificio del instituto: aulas de clase, aulas de recursos, pistas, instalaciones deportivas (pabellón) y espacios de reunión.
- *Informáticos*: equipos informáticos (ordenadores de mesa, ordenadores portátiles, etc.), impresoras, programas de ofimática, redes wifi, espacios en la “nube” del centro, medios de comunicación interna (correo electrónico, etc.) y externa (página web y redes sociales de la institución), cañones/proyectores, pantallas multimedia, pizarras digitales, etc.
- *Mobiliario*: mesas, sillas, pizarras tradicionales, pizarras blancas, atriles.
- *Fungibles*: bolígrafos, folios, cartulinas, rotuladores.

##### Humanos

A su vez, se dispondrá de una gran dotación de este tipo de recursos:

- *Profesorado*: de forma general, la experiencia de todo el personal docente del centro, con sus diferentes actitudes y capacidades, así como su motivación particular. A su vez, todos aquellos que forman parte de la Comisión de Coordinación Pedagógica (CCP), tutores y los diferentes miembros de los órganos de gobierno del centro.
- *Departamento de Orientación*: debido a la importante dotación de este en el centro, así como su alto nivel formativo.

- *Coordinador TIC:* de gran peso dentro de los cambios propuestos dentro del plan de mejora.
- *Coordinadores de programas:* seleccionados entre el personal docente y responsables de algunos de los procesos de mejora.
- *Personal de Administración y Servicios (PAS):* miembros importantes del proyecto, que favorecen la implantación de algunas de las mejoras con su intervención y apoyo.
- *Comunidad educativa:* todo el conjunto de las personas que forman el centro educativo: alumnado, Asociación de Madres y Padres de Alumnos (AMPA), padres y tutores legales, regidores municipales, etc.
- *Equipo directivo:* motor del cambio y responsable del futuro proyecto.

#### 4.7. Seguimiento y evaluación del proyecto de dirección

Al igual que en los planes de actuación, es importante desarrollar en todo momento mecanismos que nos permitan conocer el desarrollo del propio proyecto de dirección. En este sentido, con el fin de poder desarrollar aquellas modificaciones que favorezcan la acción directiva, es de gran consideración establecer formas de seguimiento y evaluación de la función directiva, que ayudarán a reflexionar sobre la labor desarrollada. De igual manera debe tenerse en cuenta tanto aquellos aspectos donde se ha podido acertar a partir de unos determinados planteamientos, como aquellos en los que se ha de errar y deben ser reorientados, donde la experiencia acumulada durante el proyecto ayude a poder aprender de forma continuada y ser ejemplo para el futuro propio y de otras instituciones educativas.

Este proceso se llevará a cabo de forma anual, y se incluirá en la Memoria Anual del centro. Por ello, se ha establecido que la evaluación será atendiendo en tres momentos:

- *Inicial:* desarrollada por la Comisión de Selección, cuya finalidad será de diagnóstico del presente proyecto.
- *Procesual:* durante todo el periodo cuatrienal, y de manera anual, se llevarán a cabo diferentes procedimientos de seguimiento y evaluación, manteniendo la viveza del propio proyecto, dentro de sus características de dinamismo, flexibilidad y referente de la vida escolar del centro. Por ello, se desarrollará esta evaluación de forma:
  - *Interna:* al finalizar cada curso lectivo, se llevará a cabo una autoevaluación, donde pueda establecerse el avance de los planes de actuación fijados, la consecución de los objetivos propuestos, o aquellos elementos que pudiesen necesitar alguna reorientación o mejora.

- *Participativa:* donde los distintos miembros de la comunidad educativa del centro podrán participar y evaluar el desarrollo del proyecto.
- *Continua:* manteniendo una evaluación constante en el tiempo, que permita realizar un proceso de seguimiento del proyecto en desarrollo a todos sus niveles.
- *Formativa:* siendo las actuaciones previstas, fuente de conocimiento y mejora, para el enriquecimiento general del centro educativo.

- *Final:* de carácter sumativa, desarrollada en el cuarto año, coincidiendo con el último año de mandato. Junto con el informe de la acción directiva llevada a cabo por parte de la Inspección Educativa de la Dirección del Área Territorial Madrid-Norte dependiente de la administración educativa autonómica, se planificarán y confeccionarán por parte de la dirección el informe final sobre la gestión realizada, así como la autoevaluación de este proyecto. A su vez, también se crearán informes evaluativos del proyecto por parte del Consejo Escolar y el Claustro del centro. Por último, se presentarán encuestas de satisfacción para los diferentes miembros de la comunidad educativa.

Los instrumentos de evaluación que se usarán durante este proceso serán los siguientes:

- Hojas de registro con indicadores de seguimiento y de logro para cada una de las actuaciones programadas en el proyecto de dirección.
- Autoevaluación del Equipo Directivo.
- Concreción en la PGA (líneas de actuación y planes concretos logrados).
- Actas de CCP, ciclos, Claustros, sesiones de evaluación y consejos escolares.
- Registro de feedbacks de los distintos miembros de la Comunidad educativa.
- Análisis del proyecto de dirección en la Memoria Final.
- Evaluación de la práctica docente.
- Resultados académicos finales de los alumnos.

## **5. Conclusiones, limitaciones y prospección de futuro**

En este TFM se ha planteado un proyecto de dirección centrado en un centro educativo de Educación Secundaria de la sierra norte de Madrid, que presenta, como ya se habrá observado, una serie de peculiaridades destacables.

En primer lugar, se debe tener en cuenta sus reducidas dimensiones, que generan importantes limitaciones para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Ya se ha señalado en varias ocasiones la configuración del futuro proyecto de ampliación, que responde a un reconocimiento por parte de los regidores públicos a esta necesidad evidente. El actual centro no es equiparable al proyectado en el 2007, cuya construcción respondía a otras necesidades, que ya no son comparables ni suficientes.

En segundo lugar, es fundamental entender la necesidad del centro por implantar una batería importante de mejoras, de cara a la deseada ampliación, que afiancen los cambios necesarios para el actual y la futura viabilidad del centro. Pero no solo deben ser destinadas para sus usuarios, sino también para la futura integración de su personal docente, así como para poder justificar la consolidación de plazas fijas de funcionarios de carrera en la institución. Indispensable será poder demostrar esta necesidad ante la inspección educativa correspondiente, pero a su vez deberá acreditarse que el centro está preparado para su crecimiento físico y humano, sobre todo con el objetivo de dar estabilidad a sus proyectos educativos.

En último lugar, no es posible entender estos cambios sin futurizar hacia el avance demográfico de la zona y su crecimiento económico. En la actualidad, la zona presenta importantes ventajas para su desarrollo a diferentes niveles, que serán de gran valor para sus residentes. Sin servicios públicos de calidad, todos los agentes económicos y sociales implicados en esta área rural pueden verse perjudicados, inclusive llegando a perder el actual atracción poblacional y económica. Estas oportunidades deben ser fomentadas desde el gobierno regional, dando cabida en sus planteamientos a poblaciones rurales, dinamizando y enriqueciendo su día a día. La Educación es uno de los factores claves para el desarrollo de la localidad y de las zonas de la sierra norte, donde la formación de su población más joven debe ser determinante para el devenir futuro.

No sería cierto decir que la elaboración de un proyecto de dirección para este centro sea un camino de rosas. Es fácil percatarse de la limitación de acciones que pueden desarrollarse con el reducido personal actual, teniendo en cuenta su temporalidad. No faltan en la actualidad recursos económicos para su mejora, sobre todo en la digitalización de la institución o la adquisición de equipamientos de diversa índole, pero la escasa continuidad de su personal obliga a que en ocasiones el personal fijo asuma la mayoría de las responsabilidades y no sea posible poder desarrollar un auténtico liderazgo distributivo. En este sentido, toda propuesta de mejora queda reducida a la estabilidad laboral de su profesorado, lo que exige priorizar sobre aquellos aspectos que puedan ayudar a que sea ampliada en un futuro.

Por ello, la propuesta de implantación de procedimientos de análisis cualitativo está orientada a generar un proceso reflexivo y sistemático del centro, que favorezca una correcta evaluación de la institución de forma anual y continuada en el tiempo, permitiendo integrar las correcciones necesarias y atender posibles nuevas necesidades.

También está justificada la necesidad de mejorar la organización y gestión del centro, que ayude a modernizar y agilizar su funcionamiento diario, con la integración de nuevos medios de comunicación que faciliten la inclusión efectiva de todos los miembros de su comunidad educativa. En nuestra actual sociedad, donde la comunicación es un elemento fundamental en el día a día, los centros educativos deben adaptarse a estos cambios dentro de sus posibilidades, teniendo siempre en cuenta la rápida introducción de nuevos medios que afectan al día a día del sector tecnológico.

A su vez, y para favorecer el aprendizaje del alumnado, el profesorado se encuentra en la obligación de actualizar sus planteamientos metodológicos, usando para ello los variados recursos TIC con los que cuentan hoy en día los centros educativos. Como ya se ha destacado, y en este momento es un tema de rabiosa actualidad, el proceso de digitalización vinculado al sector educativo es necesario y a su vez imparable, y el personal docente debe ser el primero en lograr las competencias digitales fundamentales, para así poder favorecer su acción educativa y fomentar en el alumnado el uso y la aplicación de los nuevos cambios tecnológicos que han llegado para quedarse. Además, la fuerte inversión pública de las comunidades autónomas en esta línea, favorecida por las subvenciones europeas obtenidas, ha convertido esta cuestión en un planteamiento elemental, siendo una de sus prioridades principales. La consecución de un alto grado en la competencia digital del profesorado ha transformado los planes de formación docente, que se han encaminado en preferenciales dentro de nuestro país. En este caso, y debido a las características del alumnado de este centro, debe tomar especial relevancia la aplicación de las TIC dentro de sus aulas, para favorecer el proceso de aprendizaje de sus jóvenes destinatarios.

La formulación de las mejoras planteadas debe ir en sintonía con estrategias que favorezcan el mejor aprovechamiento posible de los recursos empleados, así como la corrección de determinadas conductas del alumnado, como el absentismo o los retrasos, que definan las principales líneas de la nueva dirección del centro en su futuro actual y cercano.

Para finalizar este apartado del trabajo, y a modo de reflexión personal, es necesario reseñar la dificultad que un alumno de posgrado encuentra al intentar desarrollar un proyecto de dirección de estas características. En el caso del aquí firmante, sin conocimientos concretos previos en la materia, se hace dificultoso conocer todos los aspectos e interiorizar los conocimientos necesarios para el desarrollo de un proyecto de dirección en 8 meses. También se debe reseñar que un proyecto de dirección se lleva a cabo por medio de un equipo directivo formado por más de un miembro, y en este caso ha sido una tarea unipersonal, añadiendo mayor dificultad a la elaboración de este.

Pero a pesar de las adversidades, resulta gratificante poder planificar este con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza del alumnado con el que se trabaja. La finalidad principal que nutre el trabajo del docente, basada en convertirse, no solo, en el acompañante del aprendizaje propio del alumnado, si no implicándose en su proceso de desarrollo personal hacia la edad adulta, como ciudadanos preparados para el futuro de nuestra sociedad.

***“La enseñanza que deja huella,***

***no es la que se hace de cabeza a cabeza,***

***si no de corazón a corazón”***

***(Howard G. Hendricks)***

## 6. Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid, España: Editorial Wolters Kluwer.
- Antúnez, S. (1994). *Claves para la organización de centros educativos*. Barcelona, España: ICE-Horsori.
- Cereceda, I., Fernández, A., Hernández, M., Iriarte, L., López, J., Pérez, E., Uriarte, L. (2012). *Guía para la elaboración del proyecto de dirección*. San Sebastián, País Vasco, España: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Obtenido de: [https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/inn\\_doc\\_lider\\_dir\\_escolares/es\\_def/adjuntos/200011c\\_Pub\\_EJ\\_proyecto\\_direccion\\_c.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/inn_doc_lider_dir_escolares/es_def/adjuntos/200011c_Pub_EJ_proyecto_direccion_c.pdf).
- FEAE-FEDADi-FEDEIP. (2017). *Un marco español para la buena dirección escolar*. Murcia, España: FEDADi. Obtenido de: <http://www.fedadi.org/?p=1958>.
- Fernández, M., Álvarez, M. y Herrero, E. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.
- Francés, A. (12 de febrero de 2022). Madrid es una de las regiones españolas que más población rural ha ganado en los últimos 25 años. *Madrid actual*. Obtenido en: <https://www.madridactual.es/7817571-madrid-madrid-es-una-de-las-regiones-espanolas-que-mas-ha-ganado-poblacion-rural-en-los-ultimos-25-anos>.
- García, J. y otros (2015). *Proyectos de centro y estrategias tutoriales de aula*. Valencia, España: Editorial Boreal.
- García de la Torre, M., Mingo, L. A., Sáez de Aguilar, M., Arteaga, L., Labarta, M., Aragón, L., Piernavieja, E. (2001). *Modelo europeo de excelencia. Adaptación de los centros educativos del modelo de la fundación europea para gestión de la calidad*. Madrid, España: Secretaria General Técnica. Centro de Publicaciones. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Obtenido en: <https://ceice.gva.es/es/web/calidad-educacion/publicaciones>.
- García y Lastra, M. y Osoro Sierra, J.M. (2015). *Temas clave en la formación inicial del profesorado de Secundaria*. Santander, España: Editorial Cantabria.

- González, I. (2004). *Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas*. Madrid, España: Revista de Educación.
- Hervás, R., Moreno, M., Narbate, C. & Sotos, P. (2006). Guía de planificación estratégica. Materiales para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos. Valencia, España: Generalitat Valenciana. Obtenido de: [https://ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia\\_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314](https://ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314).
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). *SWOT analysis: it's time for a product recall*. Revista Long Range Planning, 30(1), pp.46-52. Obtenido en: [https://www.academia.edu/1526631/SWOT\\_analysis\\_Its\\_time\\_for\\_a\\_product\\_recall](https://www.academia.edu/1526631/SWOT_analysis_Its_time_for_a_product_recall).
- INTEF (2020). *Plan Digital de Centro. Descripción y guía*. Ministerio de Educación y Formación Profesional. Obtenido en: [https://intef.es/wp-content/uploads/2020/07/2020\\_0707\\_Plan-Digital-de-Centro-INTEF.pdf](https://intef.es/wp-content/uploads/2020/07/2020_0707_Plan-Digital-de-Centro-INTEF.pdf).
- Jares, X. (2002). *Aprender a convivir*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 44, pp.79-92. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/274/27404405.pdf>.
- Javaloyes, J. y Carot, J.M. (2005). *Catálogo de indicadores para la evaluación de la gestión de los institutos de educación secundaria*. Valencia, España: Generalitat Valenciana. Conselleria de Cultura, Educació y Esport. Obtenido en: <http://www.ceice.gva.es/es/web/calidad-educacion/publicaciones>.
- Martínez, R. A. (2007). *La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación de centros docentes*. Madrid, España: Secretaria General Técnica, M. de Educación y Ciencia. Obtenido en: <https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portaerverroes/publicaciones/contenido/la-investigacion-en-la-practica-educativa>.
- Medialdea, S. (5 de enero de 2022). Los pueblos de Madrid rural ganan un 6% de vecinos en 2021. *Periódico ABC*. Obtenido en: [https://www.abc.es/espana/madrid/abci-pueblos-madrid-rural-ganan-6-por-ciento-vecinos-2021-202201050024\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/madrid/abci-pueblos-madrid-rural-ganan-6-por-ciento-vecinos-2021-202201050024_noticia.html).

- Morales Puertas, Manuel (2001). *Convivencia, tolerancia y multilingüismo: educación intercultural en secundaria*. Madrid, España: Narcea ediciones.
- OCDE (2018). *Mejorando juntos los espacios de aprendizaje. Encuesta de la OCDE para usuarios de centros escolares*. Paris; Francia: OCDE. Obtenido en: <https://www.oecd.org/education/effective-learning-environments/Encuesta%20para%20Usuarios%20de%20Centros%20Escolares.pdf>.
- Valles, M. (1997) Técnicas cualitativas de investigación social. *Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, España: Síntesis.
- Vera, J.; Mora, V.; Lapeña. A. *Dirección y gestión de centros docentes. Guía práctica para el trabajo diario del equipo directivo*. Barcelona, España: Editorial Graó.

**7.**

# **Anexos**

**ANEXO 1. Tablas de recopilación de datos de análisis diagnóstico del modelo EFQM**

Criterio 1. Liderazgo		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE	DOCUMENTOS
1a	El equipo directivo, en sus actuaciones tiene siempre presente la consecución de los fines y los objetivos del centro.	SI			X		3	PGA
1a	El equipo directivo anima al personal a que asuma responsabilidades.	SI		X			2	PGA
1a	El equipo directivo establece prioridades entre las actividades de mejora.	SI			X		3	PGA
1b	El equipo directivo y los demás responsables se implican activamente en actividades de mejora.	SI			X		3	PGA
1b	El equipo directivo asegura el desarrollo de procesos que permiten la implantación, actualización y revisión de la planificación y la estrategia del centro.	SI			X		3	PGA
1b	El equipo directivo en el momento oportuno toma las decisiones adecuadas que le competen.	SI			X		3	PGA
1b	El equipo directivo estimula que se revisen y mejoren las actividades mediante la creatividad, innovación y resultado del aprendizaje.	SI			X		3	PGA
1c	El equipo directivo tiene entre sus prioridades la atención a padres y alumnos.	SI			X		3	PGA
1c	El equipo directivo establece relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento del centro.	SI				X	4	PGA
1d	El equipo directivo establece canales adecuados de información para transmitir los fines, objetivos y valores del centro.	SI		X			2	PGA
1d	El equipo directivo es accesible y escucha al personal.	SI			X		3	PGA
1d	El equipo directivo reconoce los esfuerzos y logros de individuos y equipos de todos los niveles del centro educativo.	SI			X		3	PGA

<b>Criterio 2. Planificación y estrategia</b>		<b>¿Criterio evaluable? (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTUAJE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
2a	Se diseña el procedimiento que permite recoger y analizar las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.	SI		X			2	PGA
2a	El análisis de las necesidades de la comunidad educativa es la base para elaborar los proyectos institucionales del centro educativo.	SI			X		3	PGA
2b	La evaluación que realiza el centro de sus resultados se utiliza para la elaboración de la planificación y la estrategia.	SI			X		3	PGA
2b	Se tienen en cuenta y se aprovechan las actividades de formación del personal.	SI		X			2	PGA
2c	El personal conoce los factores más relevantes para la mejora del centro, incluidos en la planificación y estrategia.	SI				X	4	PGA
2c	Se establecen indicadores para actualizar y revisar la planificación y estrategia.	SI			X		3	PGA
2c	Los resultados de la aplicación de los indicadores sirven para modificar y mejorar la planificación y la estrategia.	SI			X		3	PGA
2d	Se identifican los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.	SI			X		3	PGA
2d	Se definen los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.	SI		X			2	PGA
2d	Se nombran los responsables de los procesos clave.	SI			X		3	PGA
2e	Se establecen mecanismos para que todos los sectores de la comunidad educativa conozcan los proyectos institucionales del centro.	SI			X		3	PGA
2e	Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia.	SI	X				1	PGA

<b>Criterio 3. Personal del centro educativo</b>		<b>¿Criterio evaluable? (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTUAJE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
3a	El personal está organizado de acuerdo con la oferta educativa con los fines y objetivos del centro educativo y según sus capacidades e intereses.	SI			X		3	PGA
3a	Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.	SI				X	4	PGA
3a	Se utilizan estrategias adecuadas para mejorar los métodos de trabajo.	SI		X			2	PGA
3b	Se promueven y se realizan planes de formación para todo el personal, de acuerdo con las necesidades del centro y del personal.	SI			X		3	PGA
3b	Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.	SI			X		3	PGA
3c	Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los equipos docentes y del resto del personal.	SI			X		3	PGA
3c	Se estimula al personal para tomar decisiones.	SI			X		3	PGA
3d	El equipo directivo transmite y recibe información del personal docente y de administración y servicios.	SI		X			2	PGA
3d	Existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo.	SI		X			2	PGA
3e	Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.	SI				X	4	PGA

<b>Criterio 4. Colaboradores y Recursos</b>		<b>¿Criterio evaluable? (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTUAJE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
4a	Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.	NO						
4a	Los colaboradores clave están identificados.	NO						
4a	Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y las posibilidades del centro.	NO						
4a	Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro.	NO						
4b	Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
4b	Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe.	SI				X	4	PGA
4c	Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamiento de acuerdo con la planificación y la estrategia.	SI		X			2	MEMORIA ANUAL
4c	Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y equipamientos para que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
4c	Se establecen criterios para evitar el despilfarro.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
4d	Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.	SI		X			2	MEMORIA ANUAL
4e	La información es adecuada y accesible y se facilita su uso al personal del centro educativo.	SI		X			2	MEMORIA ANUAL
4e	Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos.	SI		X			2	MEMORIA ANUAL

<b>Criterio 5. Procesos</b>		<b>¿Criterio evaluable? (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTUAJE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
5a	Los proyectos institucionales del centro permiten garantizar el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el ejercicio de las funciones de los distintos órganos y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.	SI		X			2	PGA
5a	Se designan los responsables de los procesos y se establecen procedimientos para su gestión.	SI				X	4	PGA
5a	Se establecen sistemas de medición de los procesos a través de los indicadores pertinentes.	SI				X	4	PGA
5b	Se establecen prioridades de mejora a partir de la revisión de procesos.	SI				X	4	PGA
5b	El centro promueve iniciativas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	SI		X			2	PGA
5b	El centro promueve y apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y de nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos.	SI				X	4	PGA
5b	Se establecen procedimientos para modificar los procesos.	SI				X	4	PGA
5c	Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los usuarios.	SI			X		3	PGA
5d	Se proporciona asesoramiento y atención a los usuarios sobre los servicios prestados.	SI			X		3	PGA
5e	Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones.	SI			X		3	PGA

<b>Criterio 6. Resultados en los Usuarios del Servicio Educativo</b>		<b>¿Criterio evaluable? (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTUAJE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
6a	Existe conocimiento de los padres y de los alumnos del Proyecto Educativo del centro.	SI			X		3	PGA
6a	Hay identificación de los padres y de los alumnos con el Proyecto Educativo del centro.	SI			X		3	PGA
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos por la comunicación entre ellos y el centro educativo.	SI		X			2	PGA
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos con los procesos implantados que se dan en el centro: (Evaluación, acción tutorial, orientación académica y profesional).	SI		X			2	PGA
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos con la organización y el funcionamiento del centro.	SI		X			2	PGA
6a	Accesibilidad del Equipo Directivo.	SI			X		3	PGA
6a	Accesibilidad del Profesorado y los Tutores.	SI			X		3	PGA
6a	Accesibilidad del Personal de Administración y Servicios.	SI			X		3	PGA
6a	Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
6a	Las quejas presentadas por los padres y los alumnos han sido atendidas.	SI			X		3	PGA
6a	Hay participación de alumnos y padres en actividades extraescolares.	SI			X		3	PGA
6a	Se producen bajas voluntarias de los alumnos.	SI	X				1	MEMORIA ANUAL

<b>Criterio 7. Resultados en el personal</b>		<b>¿Criterio evaluable? (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTAJE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
7a	Implicación del personal en los procesos que el centro tiene establecidos.	SI		X			2	PGA
7a	Participación del personal en los planes de mejora y en la gestión del cambio.	SI			X		3	PGA
7a	Asunción de responsabilidades individuales por parte del personal.	SI			X		3	PGA
7a	El personal presenta iniciativas.	SI			X		3	PGA
7a	Satisfacción del personal por la pertenencia al centro.	SI		X			2	PGA
7a	Satisfacción del personal por los reconocimientos recibidos.	SI			X		3	PGA
7a	Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen.	SI			X		3	PGA
7b	Participación del personal en programas y actividades de mejora.	SI			X		3	PGA
7b	Tasas de absentismo del personal (profesorado y otro personal).	SI	X				1	MEMORIA ANUAL
7b	Satisfacción por el tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de las respuestas.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
7b	Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL

<b>Criterio 8. Resultados en el entorno del Centro Educativo</b>		<b>¿Criterio evaluable? (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTUAJE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
8a	Comportamiento de los alumnos y del personal en el entorno del centro.	SI			X		3	PGA
8a	Relaciones del centro con otros centros educativos y otras instituciones.	SI			X		3	PGA
8a	Impacto del centro en el nivel cultural de la localidad en que está ubicado.	SI			X		3	PGA
8a	Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.	SI			X		3	PGA
8b	Reconocimientos explícitos recibidos por el centro.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
8b	Quejas realizadas por personas de instituciones del entorno.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL

<b>Criterio 9. Resultados Clave del Centro Educativo</b>		<b>¿Criterio evaluable? (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTUAJE</b>	<b>DOCUMENTOS</b>
9a	Implantación de los fines y valores del centro en la gestión del equipo directivo.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
9a	Revisión y actualización de la planificación y estrategia del centro en función de los análisis de los resultados de las prácticas de mejora del centro.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
9b	Cumplimiento de los horarios fijados.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
9b	Cumplimiento de la organización de las guardias y las sustituciones.	SI	X				1	MEMORIA ANUAL
9b	Resultados obtenidos en la realización de actividades complementarias y extraescolares son los fijados.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
9b	El área administrativa ha funcionado según lo previsto.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
9b	En lo referente a faltas de asistencia y retrasos de los alumnos se han cumplido los objetivos previstos.	SI		X			2	MEMORIA ANUAL
9b	El grado de consecución de la mejora en las actitudes cívico-sociales de los alumnos es el fijado.	SI		X			2	MEMORIA ANUAL
9b	El grado de cumplimiento de las programaciones didácticas es el fijado.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
9b	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos con evaluación positiva.	SI		X			2	MEMORIA ANUAL
9b	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos repetidores.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL
9b	El funcionamiento de los departamentos de orientación y de los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica ha llevado a conseguir los objetivos previstos.	SI		X			2	MEMORIA ANUAL
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión, control y ejecución del presupuesto.	SI				X	4	MEMORIA ANUAL
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión de las colaboraciones externas.	SI			X		3	MEMORIA ANUAL

