

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS DOCENTES

**PROYECTO DE DIRECCIÓN
CEIP JUAN PANIAGUA (ALMAYATE, MÁLAGA)**

Presentado por:

CRISTINA NATALIA MARTÍNEZ MEDINA

Dirigido por:

NURIA TUR LLORCA

CURSO ACADÉMICO

2021-2022

RESUMEN:

Este Proyecto de Dirección está destinado a un centro público de Educación Infantil y Primaria, de dos y tres líneas en algunos cursos, de un municipio costero de Málaga, único en la localidad.

Tras una contextualización del centro se analiza un diagnóstico del mismo a través de un DAFO, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

Con los resultados de dicho análisis se proponen tres Objetivos Principales:

- Mejora de la comunicación del centro, tanto a nivel interno como externo.
- Aprovechamiento de los espacios al aire libre del centro, centrandolo las actuaciones en la inclusión y equidad.
- Apertura del centro a la Comunidad.

Estos objetivos generales se concretan en objetivos específicos que van a guiar las actuaciones, y son los siguientes:

Objetivo 1: Elaboración un Plan de Comunicación

Objetivo 2.1.- Creación de Aulas Abiertas, al aire libre.

Objetivo 2.2.- Transformación del patio en un espacio coeducativo.

Objetivo 3.- Reconocimiento del centro como Comunidad de Aprendizaje.

Todos estos objetivos se planifican a través de estrategias, actividades, temporalización, recursos materiales y personales, así como se indica quiénes serán los responsables de cada una de las acciones.

Aunque estos objetivos serán los principales de este proyecto cabe destacar el resto de dimensiones que engloba la tarea de dirección y hacen referencia a competencias.

Estas cinco dimensiones hacen referencia a competencias, es decir, a comportamientos observables y habituales que conducen al éxito del desempeño de la función directiva.

Para concluir se establece el cómo, el cuándo y quién evaluará este proyecto de dirección.

PALABRAS CLAVE:

Dirección escolar, proyecto de dirección, plan de comunicación, aulas abiertas, patios coeducativos, comunidad de aprendizaje, aprendizaje cooperativo, apertura e inclusión.

ABSTRACT:

This Management Project is aimed at a public Infant and Primary School, with two and three lines in some courses, in a coastal town in Malaga, the only one in the town.

After a review of the centre, a diagnosis of the centre is done by means of a DAFO which analyses its strengths, opportunities, threats and weaknesses.

With the results of this review these three main objectives have been established:

- An improvement of the centre's communication, both internally and externally.
- Making the most of the centre's outdoor spaces, focusing on inclusion and equity.
- The opening of our centre to the community.

These three general objectives will be materialized in four specific objectives which are the ones that follow, these are:

Objective 1: Drawing up a Communication Plan.

Objective 2.1.- The creation of Outdoors Open Classrooms.

Objective 2.2.- Transforming the playground into a co-educational space.

Objective 3.- The recognition of the centre as a Learning Community.

All these objectives are planned through strategies, activities, schedules, as well as with material and personal resources and it will be showed indicates who is responsible for each one the actions.

Although these objectives will be the main ones in this management project, one cannot forget about other tasks that will cover my duties as head teacher, which will be five dimensions relat to completences.

These five dimensions refer to competencies, that is to say, observable and habitual behaviours that lead to the successful performance of the managerial function.

To conclude, the assessment of this Project will be explained, taking into account how, when and who will do it.

KEY WORDS:

School leadership, leadership management project, communication plan, open classrooms, co-educational playgrounds, learning community, cooperative learning, openness and inclusion.

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

1.- INTRODUCCIÓN	6
2.- NORMATIVA DE APLICACIÓN:	8
3.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO	9
4.- DIAGNÓSTICO DEL CENTRO	12
4.1.- DAFO	15
5.- ÁREAS DE MEJORA	20
6.- OBJETIVOS DEL PROYECTO	20
6.1.-DIMENSIONES	46
7.- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO: INDICADORES DE LOGRO	59
8.- CONCLUSIÓN	62
9.- BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	63
10.- ANEXOS	66

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1: Instalaciones del centro	10
Tabla 2: Profesionales docentes	11
Tabla 3: DAFO	15
Tabla 4: Objetivo 1	21
Tabla 5: Objetivo 2	25
Tabla 6: Objetivo 3	34
Tabla 7: Momentos y procedimientos de la evaluación	59

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Criterios del modelo europeo de excelencia.....	12
---	----

1.- INTRODUCCIÓN

Justificación: La importancia de la función directiva es un hecho reconocido por la comunidad científica, de este modo, y siguiendo a autores como Kotter, se definiría como “El proceso de llevar a un grupo (o grupos) de personas en una determinada dirección, por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos (...)”. Asimismo, y siguiendo a este autor “un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo” (Kotter, 1990, p. 17-18). Del mismo modo lo considera el gremio de los docentes (entre los cuales me incluyo) independientemente de planteamientos ideológicos, políticos u organizativos. Desde mi percepción como docente de un centro educativo observo que, en toda organización, también en una institución docente, existe un conjunto de factores, como son la motivación, la coordinación, el liderazgo y la gestión organizativa, económica y pedagógica, que es necesario que sean asumidos por personas especializadas y conocedoras de este campo, los directivos y directivas del centro educativo.

Del mismo modo, y recordando las palabras de Hallinger y Herck, “no solamente debemos de tener en cuenta su importancia de cara a la organización del centro sino también, aunque de modo indirecto, en el propio rendimiento académico del alumnado”. (Philip Hallinger y Ronald H. Herck, 1998, p.157)¹ .

Aportando mi vivencia como docente a esta breve introducción del proyecto de dirección, tras mis 20 años de experiencia en la educación y actualmente ocupando el cargo de dirección de este centro, he podido comprobar que el buen funcionamiento de un colegio u otra institución educativa depende, en gran medida, de la capacidad y dedicación de su equipo directivo. Considero por ello, que la dirección de un centro docente es todo un reto, no lo puedo observar de otro modo. Es un reto profesional y personal, en el que está implícita una motivación por dedicar un tiempo de mi vida a la consecución de unos objetivos claros e ilusionantes. Es un reto en equipo (liderazgo compartido) durante, en la mayoría de los casos, un período de cuatro años, sin perder

¹ Explorando la contribución del director a la eficacia escolar: Eficacia escolar y mejora escolar, 9:2, 157-191.

de vista que es una etapa temporal de nuestra vida profesional y como tal debemos tomarlo. La capacitación, la ilusión y dedicación han de ser completas para poder ejercer nuestra función de un modo excelente, por lo que es necesario saber cuándo nos queda poco por aportar a nuestro centro y ser capaces de hacernos a un lado y dejar que otras personas desarrollen esta función con el mismo entusiasmo y dedicación que antes los hicieron otros.

Por todo lo anteriormente expuesto, resulta imprescindible que todo centro educativo disponga de un proyecto de dirección claro, concreto, operativo y contextualizado a la realidad de su centro. Donde quede constancia clara del Plan de Mejora que se pretende desarrollar con los objetivos a conseguir durante esos cuatro años bien definidos, que sigan la regla SMART (es decir, que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), sin olvidar que han de existir unos responsables y que, como la propia escuela, están vivos y pueden ser adaptados a cualquier cambio tras su evaluación.

Es importante destacar que cuento con la formación obligatoria para el cargo y que soy definitiva en este centro desde el curso 2012/2013, por lo que me siento preparada para hacer un diagnóstico de la situación del centro objeto de este proyecto de dirección, a partir de la cual me marcaré unos objetivos y unas líneas de actuación para su consecución en los próximos cuatro años.

Estos **objetivos** versarán sobre la inclusión de todo el alumnado, las familias, una educación de equidad e igualdad, de respeto y diálogo para conseguir un centro educativo donde toda la comunidad educativa se sienta parte integrante y poder así ofrecer una educación integral y de calidad.

La **metodología** que seguiré será la siguiente: realizaré un diagnóstico del centro, a través de una matriz DAFO y plantearé los objetivos necesarios para que las debilidades se conviertan en fortalezas.

Así, elegiré unas áreas de mejora, unos objetivos concretos acompañados del plan de actuación, la temporalización los recursos necesarios, tanto materiales como personales, estableciendo los responsables de cada uno de ellos y la organización del centro para conseguirlos.

2.- NORMATIVA DE APLICACIÓN:

Como legislación relativa a este proyecto de dirección, ya que el centro se encuentra en la Comunidad Autónoma de Andalucía, sería de aplicación (en orden siguiendo su rango legal):

- LOE, Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 106, de 4 de mayo de 2006.
- Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se Modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 340, de 30 de diciembre de 2020. En su Título V, capítulo IV desarrolla todo lo relativo a la Dirección de los Centros Públicos. Entre sus artículos encontramos el 133 referente a la selección de directores y directoras; en el artículo 134, los requisitos de los candidatos a la dirección y en su artículo 135, el procedimiento de selección.
- 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, así como de los correspondientes cursos de actualización de competencias directivas. *Boletín Oficial del Estado*, 270, de 7 de noviembre de 2014.
- DECRETO 152/2020, de 15 de septiembre, por el que se regula el acceso a la función directiva y la formación, evaluación y reconocimiento de los directores, las directoras y los equipos directivos de los centros docentes públicos no universitarios, de los que es titular la Junta de Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, 186, de 24 de septiembre de 2020.
- Orden de 9 de noviembre de 2020, por la que se desarrolla el procedimiento de acceso a la función directiva y la evaluación, formación y reconocimiento de los directores, las directoras y los equipos directivos de los centros docentes públicos no universitarios de los que es titular la Junta de Andalucía.

3.- DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO

El Centro de Educación Infantil y Primaria (CEIP en adelante) Juan Paniagua, como su nombre indica, es un centro público, dependiente de la Junta de Andalucía en el que se imparten las etapas de segundo ciclo de Educación Infantil y de Educación Primaria. La escuela se encuentra ubicada en la localidad costera de Almayate, perteneciente al municipio de Vélez-Málaga, en la comarca de la Axarquía de la provincia de Málaga, a 28 kilómetros al Este de la capital y por el Oeste cerca de Torre del Mar, junto a la carretera N-340a.

Se configura en torno a tres núcleos principales: "Almayate Bajo", junto a la carretera de la costa, "Almayate Alto", al Norte y lindando con la autovía del mediterráneo, y un tercer barrio ubicado a pie de playa, también conocido como "El Hornillo". Existen además algunos núcleos menores como cortijadas, lo que supone un problema para establecer relaciones sociales fuera del colegio y por el mismo motivo un 20% del alumnado hace uso del transporte escolar para asistir al centro.

Nos encontramos en una zona de costa donde el sector primario es el dominante, ya que la mayor parte de la población se dedica a la agricultura y a la pesca y, en menor medida, al sector terciario o servicios (mayoritariamente a actividades relacionadas con el turismo). Así, encontramos que el nivel socioeconómico y cultural de las familias es medio-bajo (ya que la mayoría de los padres/madres tienen estudios básicos, de educación primaria y/o secundaria) aunque existen unas urbanizaciones de nueva construcción en nuestra zona de influencia que están siendo habitadas por otro tipo de profesionales como bomberos, docentes, sanitarios...etc. y esto tendrá como consecuencia que, en los próximos años, el nivel económico y cultural de nuestras familias aumente.

En cuanto al alumnado de nuestro centro, contamos con 375 alumnos y alumnas de las dos etapas citadas, de los cuales el 85% han nacido en la comarca mientras que el 15% restante es migrante, con origen en España y de otros países como Marruecos, Rumanía, China, etc. y esto conlleva la dificultad de no hablar castellano, ni el alumnado ni sus familias.

El edificio de la institución, cuya construcción es del año 1995, consta de dos plantas y está formado por dos módulos que se comunican entre sí mediante terrazas y pasillos, formando un patio central, siendo su altura de seis metros y medio.

Las instalaciones del centro se pueden observar de un modo más visual en la siguiente tabla:

Tabla 1:

Instalaciones del centro

EXTERIORES	DOCENTES	SERVICIOS
- Pistas deportivas	- 22 aulas	- Biblioteca
- 2 patios para infantil	- Aula de plástica	- Cocina
- 1 patio interior	- Despachos	- Comedor
- Varias terrazas	- Sala de profesores	- Sala de usos múltiples
- Zonas ajardinadas	- Sala de juntas	- Aula Matinal
- Huerto escolar	- Secretaría/conserjería	- Gimnasio (ducha y vestuarios)
- Parking	- Sala del AMPA	- Ascensor
	- Aseos	

Fuente: elaboración propia

Nuestra escuela tiene todas las instalaciones adaptadas a personas con movilidad reducida y cuenta con ascensor y rampas. Además, existen distintos accesos al centro desde los cuatro laterales del edificio, todos ellos adaptados.

En cuanto a los recursos de los que disponemos, todas las aulas cuentan con pizarra digital interactiva (PDI), ordenador, dispositivos inteligentes, medidores de calidad del aire y equipos de aire acondicionado. El resto de espacios de trabajo y despachos cuentan con el material informático necesario, pantallas táctiles y equipos de aire acondicionado. Asimismo, disponemos de material deportivo, de megafonía, de seguridad, de jardinería, etc.

En cuanto al personal docente, es importante señalar que el 85% de la plantilla es definitiva en el centro y el otro 15% está formado por el personal que nos permite solicitar a la Administración las distintas especialidades según las necesidades del

centro en cada curso. El equipo docente está formado por los profesionales que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2:

Profesionales docentes

• Siete especialistas de Educación Infantil (EI)	• Doce maestros de educación primaria	• Tres especialistas de Pedagogía Terapéutica (PT)
• 2 especialistas de música	• 2 especialistas de inglés	• 1 especialista de Audición y Lenguaje (AL)
• 3 especialistas de Educación Física (EF)	• 1 especialista de francés	• 2 especialistas de religión

Fuente: Elaboración propia

También contamos con una orientadora que asiste al centro dos días por semana, además del personal de administración y servicio compuesto por seis limpiadoras, una administrativa, una conserje y monitoras de aula matinal y comedor.

Con todos los recursos espaciales y personales de los que disponemos, el centro está estructurado en las siguientes unidades:

- Seis unidades de Educación Infantil.
- Trece unidades de Educación Primaria.
- Un aula Específica (TEA).
- Un aula de PT.
- Un aula de AL.

Además, la comunidad educativa al completo se encuentra involucrada en los siguientes Planes y Proyectos:

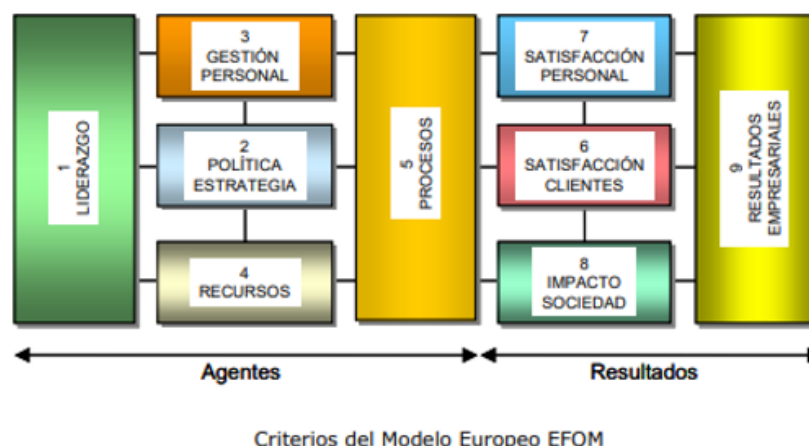
- ❖ Plan de Apertura (Aula Matinal, comedor, actividades extraescolares y transporte).
- ❖ PROA y refuerzo estival, programas de acompañamiento escolar.
- ❖ Plan de igualdad de género y prevención de violencia.

- ❖ Prácticum de maestro.
- ❖ Plan de salud laboral y riesgos laborales.
- ❖ Red Andaluza “Escuela Espacio de Paz”.
- ❖ PROA+ Transfórmate, siendo centro referente en Andalucía.
- ❖ Impulsa Inclusión.
- ❖ Transformación Digital Educativa.
- ❖ Creciendo en Salud.
- ❖ Red Andaluza de Ecoescuelas.

4.- DIAGNÓSTICO DEL CENTRO

En este apartado se presentará el diagnóstico del centro y para ello se ha utilizado como instrumento de evaluación la herramienta del DAFO (a partir del cual se analizan las dificultades, amenazas, fortalezas y oportunidades del colegio) utilizando los criterios del “Modelo Europeo de Excelencia” (García de la Torre et al, (2001) así como siguiendo la obra de Jabaloyes Vivas et al. (2005). La aplicación de dicho método de evaluación me ha proporcionado una serie de puntos fuertes y débiles (Anexo I) que me ha permitido realizar un análisis de citado DAFO sobre la situación real de mi centro. Dicha evaluación y el análisis previo del centro incluye los siguientes criterios que se detallan a partir de la utilización de la siguiente figura:

Figura 1: *Criterios del modelo Europeo de excelencia.*



Fuente: Catálogo de indicadores para la evaluación de la gestión de los institutos de educación secundaria, 2005, pág. 19.

Autores: Leonardo Aragón Marín y otros (2001).

El modelo Europeo de Excelencia EFQM se basa en la autoevaluación tanto del proceso como de los resultados, por lo que constituye un motor para la transformación y la mejora del centro educativo y se centra en dos partes bien diferenciadas, los agentes (liderazgo, gestión personal, política estrategia, recursos y procesos) y los resultados (satisfacción personal, satisfacción clientes, impacto en la sociedad y resultados empresariales). En cuanto a los primeros pone en lugar privilegiado a la acción del liderazgo del equipo directivo con respecto al resto de agentes: personal, estrategia, recursos y procesos. Cada uno de estos criterios se dividen a su vez en subcriterios más concretos para que el resultado de la autoevaluación, en este caso de un centro educativo, sea lo más exacta posible.

Voy a analizar cada uno de los criterios, a groso modo, para una mejor interpretación del modelo y para destacar la importancia de utilizar esta herramienta para evaluar el funcionamiento y estado de un centro educativo (Anexo I).

Por lo que respecta al **liderazgo** es la capacidad del equipo directivo y del resto de responsables para guiar al centro hacia una mejora continua y la consecución del éxito en todos sus ámbitos de gestión. Para que esto ocurra debe existir un conjunto de fines, objetivos y valores y un plan para conseguirlos, que estarán constituidos por la **planificación** y **estrategia**. En cuanto al personal se refiere a cualquier persona que preste servicio en el centro, así como a la organización, el conocimiento de las aptitudes y actitudes, tanto a nivel individual como grupal y cómo se aprovecha todo el potencial que aportan todas las personas del centro. En cuanto a los **colaboradores y recursos**, se refiere a cómo el centro gestiona sus propios medios y los que vienen de entidades externas, en función de la planificación y estrategias establecidas por el mismo para el uso de dichos recursos. En cuanto a los **procesos** serían el conjunto de actividades llevadas a cabo para conseguir la excelencia.

Dentro de los resultados nos encontramos con el **alumnado y sus familias** que se consideran **usuarios**, evaluando el grado de **satisfacción** de ambos, pero también valoran los resultados del **personal** que integra el centro, el logro de satisfacción del **entorno del centro y la sociedad**.

La finalidad de utilizar el modelo Europeo de Excelencia EFQM es porque me parece que abarca todos y cada uno de los factores que intervienen en la mejora de un centro educativo.

Tras realizar un análisis exhaustivo de los nueve criterios de este modelo, he rellenado la parrilla del instrumento de análisis DAFO a través de la cual he podido observar:

- **Las fortalezas** que he de seguir manteniendo en mi proyecto de dirección.
- **Las amenazas y las oportunidades** como factores externos que influyen en el centro y sobre los que debo incidir para que continúen (en el caso de las oportunidades) y para que desaparezcan (en el caso de las amenazas).
- **Las debilidades**, ya que son aspectos internos del centro en los que puedo influir con la participación de toda la comunidad educativa. Por ello, serán en estas debilidades donde centraré los objetivos.

4.1.- DAFO

A continuación presentaré una tabla con los aspectos positivos y negativos obtenidos a partir de los 9 criterios del Modelo Europeo de Excelencia tras aplicarlos a la realidad de mi centro.

Tabla 3:

Matriz global del DAFO

	ELEMENTOS INTERNOS	ELEMENTOS EXTERNOS
	DEBILIDADES	AMENAZAS
ASPECTOS NEGATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y ciclos del centro. - No se gestiona correctamente la entrada y salida de información en función de la estrategia y la planificación directiva. - No se utilizan los edificios, instalaciones y equipamiento de acuerdo con la planificación y la estrategia docente. - No se realiza una inclusión positiva del alumnado del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> - La población está muy diseminada, con malas comunicaciones terrestres. - La comunidad musulmana no está muy integrada en el centro. - Existen ratios muy altas en algunas unidades. - Falta de personal para cubrir sustituciones y disfrutar de los apoyos. - Existe un alto grado de abandono escolar en secundaria. - Las familias que participan en el centro lo hacen de un modo poco estructurado y sin seguir la normativa existente.
ASPECTOS POSITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - El 85% del claustro es definitivo en el centro. - Se da una amplia participación del personal en programas y actividades de mejora. - Se fomenta un clima de confianza y solidaridad. - Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal. - Se promueven y realizan planes de formación para todo el personal de acuerdo con las necesidades del centro y del personal. - Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia pedagógica. - El centro promueve y apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y de nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos educativos. - Existe una buena accesibilidad para relacionarse con el equipo directivo, 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una gran variedad de planes y programas de innovación ofertados por la Junta de Andalucía con aporte de personal y económico. - El AMPA colabora eficientemente con el centro. - Un gran número de familias están muy implicadas con el centro. - La relación entre el Equipo Directivo y la Tenencia de Alcaldía es muy cordial por ambos lados. - Las relaciones del centro con otros centros de la zona y el instituto de educación secundaria de referencia son muy positivas (plan de transición). - Las instalaciones del centro son muy amplias, luminosas y con variedad de posibilidades pedagógicas. - En los últimos años el centro está aumentando su prestigio en la comarca. - La tasa de alumnado absentista es muy baja.

	<p>tutores, profesores y personal de administración y servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno. - Se observa una evolución positiva de los resultados del alumnado. - Se establecen sistemas de medición de los procesos a través de los indicadores de logro pertinentes. 	
--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos al aplicar los 9 criterios siguiendo a García de la Torre et al (2001). Modelo europeo de excelencia.

Análisis del DAFO

De la observación de la matriz del DAFO se deduce que los dos aspectos positivos (Fortalezas y Oportunidades) son mucho más amplios que los aspectos negativos (Debilidades y Amenazas), lo que nos da una idea de la situación actual del centro que es bastante positiva.

Con objetivo de realizar un análisis más exhaustivo lo realizaré por cada uno de sus apartados, empezando por los aspectos positivos.

FORTALEZAS:

Una de las mayores fortalezas que tiene el centro es la estabilidad de su plantilla, esto ayuda a la continuidad de los proyectos, al conocimiento de las potencialidades de cada uno de ellos, al establecimiento de relaciones personales, etc. De lo anterior deriva otra fortaleza, para mi muy importante, el clima de trabajo es de confianza y solidaridad. La colaboración en equipo es la base de nuestra labor docente, así como la continua formación, tanto a nivel grupal, para conseguir los objetivos comunes, como a nivel individual permitiendo que cada docente crezca profesionalmente según sus necesidades e intereses. Los planes y proyectos en los que está inmerso el centro son respaldados por todo el claustro, ya que se deciden por consenso, siendo acordes con las necesidades que consideramos que tiene nuestro colegio y su contexto. Otra de nuestras fortalezas es la continua implantación de nuevas metodologías de trabajo, para conseguir la innovación educativa.

OPORTUNIDADES:

A nivel autonómico, la Junta de Andalucía ofrece, actualmente, gran variedad de planes y proyectos innovadores que conllevan recursos personales (personal como especialistas en pedagogía terapéutica, en audición y lenguaje, orientadores, etc.) y recursos económicos, que nos ayudan a invertir en talleres o actividades complementarias a la actividad docente.

En cuanto a las instituciones locales, existe una muy buena relación con la Tenencia de Alcaldía que nos apoya y ayuda siempre que puede y la coordinación con otros centros de la zona, participando, incluso, en grupos de trabajo y formaciones conjuntas de equipos directivos. Otro pilar fundamental para el centro es el AMPA, muy implicado en la labor diaria del centro, con quienes mantenemos reuniones periódicas y nos apoyan en todos nuestros proyectos.

Las instalaciones del centro nos aportan muchas oportunidades ya que es un colegio grande con espacios amplios y muchas zonas al aire libre. También es importante destacar que la tasa de absentismo del alumnado es bastante baja, a pesar de que muchos viven fuera del casco urbano.

Todas estas fortalezas y oportunidades están dando como resultado el crecimiento de matrículas cada curso, habiendo ampliado tres unidades en los tres últimos años, debido al aumento del prestigio del centro en la comarca.

Por lo que respecta a los aspectos negativos.

AMENAZAS:

La comunidad musulmana está creciendo en nuestra zona ya que migran buscando trabajo de labores agrícolas, y se matriculan alumnos y alumnas que no hablan español y tampoco sus familias, esto impide que se impliquen en actividades del centro y se relacionen con el resto de familias.

La ratio en algunas unidades es muy alta, llegando, en algunos casos, a 28 alumnos y alumnas, impidiendo una atención más personalizada y se une la falta de personal docente de apoyo.

Las familias, a pesar de ser muy participativas, intervienen en el centro de un modo poco estructurado y sin seguir la normativa vigente.

DEBILIDADES:

Este bloque tiene especial importancia ya que es sobre el que debemos incidir para mejorar.

Una de nuestras mayores debilidades es la comunicación, no está estructurada de manera clara y a veces da lugar a algunas confusiones internas y externas, las familias no saben a quién dirigirse para una cuestión u otra.

Como he comentado en las oportunidades nuestro centro es muy amplio, con grandes zonas exteriores, pero esta oportunidad se convierte en debilidad si no aprovechamos esos espacios e instalaciones para aumentar las posibilidades pedagógicas.

Siendo nuestra mayor debilidad no aprovechar el interés de la comunidad educativa en participar en las actividades del centro, no incluir a las familias en las decisiones, no provechar las oportunidades que nos puedan ofrecer, de un modo organizado y adaptado a la normativa.

Por lo tanto, uno de los objetivos que me plantearé en este proyecto de dirección será **crear un Plan de comunicación a nivel interno y externo**, otro será **aprovechar los espacios exteriores**, desde dos perspectivas innovadoras, una como aulas abiertas y otra como espacios coeducativos, donde todo el alumnado pueda encontrar su sitio, pero el objetivo más innovador y más ambicioso es **transformar nuestro centro en Comunidad de Aprendizaje**.

El mejor modo de conseguir los objetivos anteriores sería en coordinación con toda la comunidad educativa un Plan de Mejora centrado principalmente, en la facilitación de la inter e intracomunicación entre los miembros de la comunidad educativa y, a su vez, de éstos con el equipo directivo. Y focalizado en el uso adecuado de las instalaciones y en la inclusión del alumnado y de sus familias. A estas dos acciones debemos añadir, por tratarse de un elemento fundamental en la educación **la innovación pedagógica**.

El Plan de Mejora en mi centro debe comenzar por sensibilizar a toda la comunidad educativa, especialmente al claustro docente para hacer de éste un plan común, consensuado y abierto a las necesidades del centro en cada momento.

Comenzaremos con el estudio de la situación actual en la que se encuentra el centro (tras la realización del DAFO y aprovechando las debilidades observadas).

Así, analizaremos nuestro contexto actual:

- Estudiaremos nuestro centro, con qué posibilidades contamos, qué cambios se podrían realizar, qué problemas podemos encontrar, etc.
- Reflexionaremos sobre los resultados obtenidos hasta la fecha, a través de las evaluaciones internas y externas, nuestra autoevaluación y los indicadores homologados (documento que nos proporciona la Agencia de Evaluación Educativa donde al comparar el centro con otros de la zona y otros centros con un nivel socioeconómico similar, se pueden observar las tendencias de los resultados obtenidos en los últimos tres cursos), etc.
- Qué líneas de actuación, qué plan de trabajo, cómo evaluaremos dicho plan, quiénes serán los responsables, ... a fin de conseguir nuestro Plan de Mejora.
- Y, por supuesto, no podemos olvidar que será un trabajo en equipo y que repercutirá en nuestra labor docente diaria, por lo que es necesario el compromiso de todos y todas.

5.- ÁREAS DE MEJORA

Tras el análisis de las fortalezas y debilidades internas, así como de oportunidades y amenazas externas de nuestro centro, las áreas de mejora que la comunidad educativa ha considerado trabajar durante este cuatrienio directivo son las siguientes: en primer lugar, conseguir una comunicación interna y externa organizada, clara y efectiva. En segundo lugar, aprovechar más eficientemente los espacios al aire libre del centro y, en tercer lugar, la inclusión de todo el alumnado y sus familias, todos han de sentirse parte del centro.

Una vez concretados los aspectos a mejorar en el centro, vamos a desgranar cada una de estas áreas que son generales, en objetivos más específicos cuya consecución nos permitirá llevar a cabo nuestro Plan de Mejora.

En las siguientes páginas del proyecto de dirección se irán presentando cuatro tablas en las que se detallarán las cuatro áreas a trabajar. En ellas se pueden observar los objetivos para lograr dichas áreas de mejora, concretar las acciones a realizar, asignación de responsables y definidos los recursos, la planificación de la temporalización en la que se han de materializar las acciones previstas para conseguir los objetivos, así como los indicadores de seguimiento y de evaluación tanto del plan como del impacto de los resultados.

En las tres tablas aparecen los indicadores de progreso, con su porcentaje de partida (V_i) y el porcentaje de consecución propuesto al finalizar el cuarto curso (V_o), además, del nivel de logro creciente de cada año. Estos datos nos servirán para nuestra autoevaluación de cada curso.

6.- OBJETIVOS DEL PROYECTO

A continuación presentaré las tablas en las que se desarrollan cada uno de los objetivos principales propuestos, junto a sus planes de actuación, temporalización, recursos, responsables e indicadores de logro.

Cada tabla va seguida de una explicación de los aspectos más relevantes que en ella se tratan con el fin de facilitar su interpretación al lector/a

Tabla 4:

Objetivo 1: Estrategias de acción para conseguir elaborar un Plan de Comunicación:

OBJETIVO 1: ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN					
Estrategias	Actividades	Temporalización (4 años)			
Estrategia 1.1.- Mejorar la eficacia de la comunicación en diversas reuniones del centro	1.1.1.- Establecer un protocolo de comunicación en las reuniones, tanto de convocatoria como de transmisión de la información.	X	X		
	1.1.2.- Proporcionar la información de la reunión 48 horas antes, para su estudio previo.	X	X	X	X
Estrategia 1.2.- Comprobar que la información llegue a todos/as sin distorsión y se pueda recibir un feed-back.	1.2.1.- Elaborar un protocolo de los canales por los que se informará de las decisiones de las reuniones al resto de la comunidad educativa.	X	X		
	1.2.2.- Establecer vías sencillas para recibir feed-back del resto de la comunidad educativa implicada en las decisiones.	X	X	X	X
Estrategia 1.3.- Evaluación de la comunicación.	1.3.1.- Antes, durante y después de las reuniones.	X	X	X	X

Recursos materiales o canal de difusión		Recursos personales				Responsables	
1.1.1	A través del drive compartido.	ETCP (equipo técnico de coordinación pedagógica)				DIRECTORA	
1.1.2	A través de correo electrónico	Coodinadores de ciclo				EQUIPO DIRECTIVO	
1.2.1	A través del Drive compartido	ETCP				DIRECTORA	
1.2.2	Correo electrónico y PASEN/SÉNECA	AMPA, coordinadores de ciclo y e. directivo				EQUIPO DIRECTIVO	
1.3.1	Formularios Google Form	Equipo directivo				DIRECTORA	
Indicadores de progreso		Vi (Valor inicial)	Vf (Valor final)	Curso 22-23	Curso 23-24	Curso 24-25	Curso 25-26
1.1.1	Existencia del protocolo establecido en la actividad	10 %	90 %	60%	70 %	80 %	90 %
1.1.2	Grado de eficacia de las reuniones.	20%	95%	70%	80%	90%	95%
1.2.1	Grado de satisfacción de la Comunidad Educativa	30%	100%	60%	75%	90%	100%
1.2.2	Feed- Back recibidos	20%	80%	50%	60%	70%	80%
1.3.1	Respuestas del formulario recibidas	0%	80%	50%	60%	70%	80%

Fuente: elaboración propia

OBJETIVO 1: ELABORAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN

Este objetivo se dividirá en tres estrategias, por un lado, la mejora de las comunicaciones en las reuniones, para hacerlas más ágiles y efectivas. Por otro lado, comprobar que las comunicaciones lleguen a sus destinatarios sin distorsión y que el canal esté abierto para recibir un feed-back. Y como tercera estrategia, pero no menos importante, la evaluación de dichas comunicaciones.

Cada a una de las estrategias, como se puede observar en el Tabla 4, conlleva unas actividades y una temporalización, también unos recursos y unos responsables.

Para conseguir la estrategia 1, mejora de la eficacia de las comunicaciones en las diversas reuniones docentes del centro, se establecerán protocolos de convocatoria (quién convoca, por qué medio o canal, con qué antelación, ...) así como de transmisión de la información (quién transmite la información, si existe turno de palabra, si existe votación y qué mayoría es necesaria para cada aprobación, etc.).

Para esta primera parte he establecido los dos primeros años de mi proyecto, ya que durante el primer curso estudiaremos las necesidades de las distintas reuniones y se elaborarán los protocolos para, a partir del segundo curso ponerlos en práctica y modificar lo necesario. Igual de importante es que todos los asistentes a la reunión tengan la información que se va a tratar con suficiente antelación para que la puedan estudiar, incluso llevar propuestas.

Para hacer más eficaz el protocolo crearemos canales de comunicación con drive compartidos, correos electrónicos corporativos y como responsables seremos en general el Equipo Directivo, y en particular, yo como directora.

La estrategia 2, es referida a toda la comunidad educativa, por ello el protocolo debe garantizar que la información llegue a todos y todas y, además, puedan realizar un feed-back si lo desean.

El protocolo se realizará durante el primer curso y estará pendiente de revisión continuamente.

Como canal de comunicación con la Comunidad Educativa tenemos una herramienta muy potente incluida en el programa de gestión de centros en Andalucía (Séneca) que en lo relativa a las familias es Pasen, además de los correos electrónicos corporativos que tiene todo el alumnado. Pero es importante que cada miembro sepa a quién debe dirigirse en cada una de las situaciones. Los responsables serán el Equipo Directivo y la Dirección, contando con los tutores y coordinadores de ciclo.

Igual de importante que las anteriores es la estrategia número 3, evaluación de la comunicación, para ello es importante que participe toda la Comunidad Educativa y se podrá llevar a cabo a través de formularios Google Form, los resultados de dichas encuestas serán analizados por el Equipo Directivo y se modificarán los aspectos de los protocolos que se consideren necesarios, cada curso durante el periodo de dirección.

Tan importante como proponer objetivos, crear estrategias, temporalización, definir a los responsables, es establecer los indicadores de progreso, sabiendo desde donde partimos, la progresión y el resultado, en porcentajes, de cada curso hasta llegar al resultado final el cuarto año de dirección. Para ello, en este objetivo he propuesto cinco indicadores de progreso, existencia y eficacia del protocolo, de las reuniones, grado de satisfacción de la Comunidad Educativa, feed-back y respuestas a la evaluación.

Tabla 5:

Objetivo 2: estrategias de acción para conseguir el aprovechamiento de los espacios del centro, al aire libre.

OBJETIVO 2: APROVECHAMIENTO DE LOS ESPACIOS AL AIRE LIBRE DEL COLEGIO					
Estrategias	Actividades	Temporalización			
2.1.- CREACIÓN DE AULAS ABIERTAS	2.1.1.- Buscar la ubicación idónea para crear dos aulas abiertas.	X			
	2.1.2.- Diseño de las aulas y material necesario.	X	X		
	2.1.3.- Establecer su uso y un horario.	X	X	X	X
2.2.- TRANSFORMACIÓN DE LOS PATIOS EN COEDUCATIVOS	2.2.1.- Cuestionario de evaluación del patio actual y cómo sueñan su patio de recreo.	X			
	2.2.2.- Sensibilización de toda la Comunidad Educativa sobre la necesidad de cambio.	X	X		
	2.2.3.- Formación a los docentes por el CEP.	X			
	2.2.4.- Creación de una Comisión de transformación.	X	X	X	X
	2.2.5.- Diseño y planificación.	X	X		
	2.2.6.- Transformación	X	X	X	X
	2.2.7.- Evaluación de la transformación.	X	X	X	X

	Recursos materiales	Recursos personales	Responsables
2.1.1	Espacios al aire libre del centro	Claustro	EQUIPO DIRECTIVO
2.1.2	Material necesario, bancos, mesas, pantalla, ...	Claustro	EQUIPO DIRECTIVO
2.1.3	Plantilla de horario y normas de uso	Claustro	JEFATURA DE ESTUDIOS
2.2.1	Formulario Google form	Alumnado y docentes	DIRECTORA
2.2.2	Vídeos de colegios donde han llevado a cabo esta transformación	Compañeros de otros centros donde funcionan estos patios, docentes	EQUIPO DIRECTIVO
2.2.3		Formadores del cep	DIRECTORA
2.2.4		Claustro, alumnado y familias	JEFA DE ESTUDIOS
2.2.5	Presupuestos	Comisión de transformación	JEFA DE ESTUDIOS
2.2.6	Materiales necesarios: pinturas, mobiliario, tierra, plantas, juegos, ...	Toda la comunidad educativa	EQUIPO DIRECTIVO
2.2.7	Formularios Google Form	Toda la comunidad educativa	EQUIPO DIRECTIVO

	Indicadores de progreso	Vi	Vf	Curso 22-23	Curso 23-24	Curso 24-25	Curso 25-26
2.1.1	Propia ubicación de las aulas	10%	90 %	90%	90 %	90%	90%
2.1.2	Plano de diseño y lista de material	10%	90%	60%	70%	80%	90%
2.1.3	Protocolo de uso y horario	0%	90%	65%	75%	85%	95%
2.2.1	Respuestas del cuestionario	0%	80%	70%	80%	86%	90%
2.2.2	Actas de reuniones de sensibilización	30%	95%	60%	70%	80%	95%
2.2.3	Actas de formación en centro	0%	95%	60%	70%	80%	95%
2.2.4	Actas de la Comisión de Transformación	0%	100%	100%	100%	100%	100%
2.2.5	Planos y documentos de planificación	0%	80%	80%	85%	90%	95%
2.2.6	El propio patio transformado	0%	90%	70%	80%	90%	95%
2.2.7	Respuestas del cuestionario	0%	90%	70%	80%	90%	95%

Fuente: Producción propia

OBJETIVO 2: APROVECHAMIENTO DE LOS ESPACIOS AL AIRE LIBRE DEL CENTRO.

Nuestro centro cuenta con mucho espacio al aire libre. Existe un patio de recreo y deportivo muy grande, un patio interior con sombra rodeado de terrazas de la primera planta, además de dos patios laterales que se utilizan para la psicomotricidad y el recreo de infantil.

Estamos rodeados de naturaleza, por el sur podemos ver el mar, por el este tenemos el cauce de un río, en el oeste un parque infantil con acceso directo al colegio, rodeado de árboles y naturaleza. Todos estos espacios pueden mucho más provechosos de lo que son actualmente. Por este motivo, me he marcado dos estrategias que ayudarán a hacer estos espacios más polivalentes y que explico a continuación:

2.1.- CREACIÓN DE AULAS ABIERTAS.

Aprovechando el enclave privilegiado del colegio, cerca del mar y con muchos días de sol, utilizamos esos espacios abiertos de una manera habitual pero no formal.

Diversos estudios ratifican las aulas al aire libre como un contexto privilegiado para el aprendizaje, sobre todo de los más pequeños.

Calvo-Muñoz (2014) y Freire (2011) describen que la infancia cada vez tiene menos contacto con la naturaleza, los juegos son casi todos estructurados y/o electrónicos y no siempre es fácil acceder a espacios naturales o naturalizados donde poder jugar libremente.

Son, como dice Karsten (2005), la generación del asiento trasero. Muchos van y vuelven del colegio en coche y se pasan la mayoría del tiempo encerrados haciendo actividades programadas y dirigidas por los adultos en ambientes totalmente controlados. Sus experiencias con la naturaleza ocurren muy a menudo en el interior de un coche mirando por la ventana o viendo un DVD proyectado en la pantalla del reposacabezas (Driessnack, 2009)

El objetivo es crear dos aulas abiertas, una en la terraza del primer piso y otra en las cercanías de la arboleda del parque. Lugares fácilmente accesibles.

Pero no se trata de trasladar el aula al patio solamente, sino aprovechar el lugar privilegiado de nuestro colegio para salir a la naturaleza, experimentar con ella, observarla, comentar los cambios, estudiar la naturaleza desde la naturaleza.

Una vez localizada la ubicación habrá que diseñarlas para que permitan el trabajo cooperativo y el individual.

Es igualmente importante el mobiliario que estará anclado en el suelo para evitar riesgos. El material debe ser resistente a la humedad y al sol. También necesitaremos una pantalla y un ordenador para las actividades que lo requiera, que será portátil para poder trasladarlo cuando sea necesario. Y para su buen funcionamiento se establecerá un protocolo y un horario de uso para que todas las unidades del centro puedan utilizarlas.

Los indicadores de progreso nos marcarán el porcentaje de consecución en los cuatro cursos de mi mandato de dirección, intentando que para el curso 25/26 hayamos conseguido al menos el 90% o 95% del resultado final, es decir, que las aulas al aire libre estén integradas en la vida del centro de un modo habitual y su uso.

Los indicadores de logro que mediré serán: la ubicación de las aulas, su diseño y el protocolo de uso y el horario.

2.2.- TRANSFORMACIÓN DE LOS PATIOS EN COEDUCATIVOS

Para llevar a cabo la implantación de esta metodología de trabajo en nuestro centro hemos seguido el pensamiento de autores como la Doctora, Licenciada en Psicología y especialista en coeducación Sandra Molinés² que considera que:

“La escuela y, en concreto, el patio reproduce la situación actual. No observamos sexismo porque nos hemos acostumbrado. El

² <https://docentes.algareditorial.com/blog/28/entrevistamos-sandra-molines>

androcentrismo lo impregna todo, el patio de la escuela simplemente responde a un arquetipo del alumnado: niño al que le gusta el juego con pelota. No he visto nunca ningún patio que otorgue el mismo protagonismo al juego de pelota que al baile o a la danza.

El alumnado interioriza y asimila el **currículum oculto social y escolar**. Un alumnado sin ningún recurso de juego ni de espacio, tal vez no reivindique ninguna situación distinta en toda su trayectoria escolar porque no concibe otro orden de las cosas.” (Molinés. S. 2020)

Asimismo, y siguiendo el eje 5 del Plan Director de coeducación de la Generalitat Valenciana, se puede observar cómo en relación al género en el uso de los patios escolares se debe:

“Conseguir que la ocupación de los espacios sea igualitaria, tanto en los patios como en los espacios de estudio, sin predominio de actividades en las que participen específicamente los chicos en momentos en que se comparte el mismo espacio y tiempo” (Pla director de coeducació.p.18).

Anteriormente indiqué que nuestro centro cuenta con mucho espacio exterior lo que permite muchas posibilidades. Es cierto que, hasta ahora esos lugares no han sido aprovechados y que determinados lugares son referentes y de uso exclusivo de unos pocos, por ejemplo, existen en el patio grande varias pistas deportivas, en concreto, dos de baloncesto, una de voleibol y una de fútbol. (Anexo II)

En concreto, el campo de fútbol ocupa un tercio del patio de recreo y es utilizado por un 5% del alumnado del centro y normalmente este alumnado es de los cursos superiores y varones, lo que les permite una situación de poder y dominio en el patio, no permitiendo que otros niños ocupen e incluso pasen por ese espacio.

Con este objetivo pretendo conseguir un patio vivo, con justicia y equidad, donde, además de la mejora física, se busque transformar las relaciones basadas en los roles de géneros, consiguiendo relaciones igualitarias.

Todo esto nos ayudará a enfocar la educación como un proceso justo e igualitario ya que el tiempo de recreo es un tiempo educativo importante y las relaciones en él son mucho más libres que en el aula.

Además, el suelo del patio es de cemento, y esto permite anclar y dibujar en él diversos juegos.

Junto al patio principal existe un lateral del edificio que comunica con la biblioteca y ludoteca del centro, lo que nos permitiría su uso durante el horario de recreo. En esta zona existe una zona de tierra, bien delimitada, con algunos árboles, que puede servir para crear un huerto. Además, el gimnasio del centro tiene su acceso principal por este mismo patio, permitiéndonos más posibilidades.

Este proceso de transformación seguirá varios pasos:

1º.- En claustro estudiaremos la necesidad de esta transformación para hacer de nuestro patio de recreo un lugar coeducativo. Analizando la situación actual, los conflictos que surgen durante el recreo, observando la distribución de todos los alumnos por zonas, los juegos que realizan, las zonas menos vigiladas, etc.

Esto permitirá sensibilizar a todo el profesorado sobre la necesidad de esta transformación en la que participará toda la comunidad educativa.

2º.- Realizaremos una encuesta a todos los alumnos, adaptada a cada edad, que nos permitirá conocer sus problemas actuales durante el recreo, cómo le gustaría que fuera la distribución, qué juegos quieren tener, etc.

3º Pediremos al CEP de referencia que nos forme, a través de una formación en centro, sobre este tema de patios coeducativos, incluso visitaremos centros donde ya existan para poder cogerlos como modelos. Estudiaremos ejemplos de buenas prácticas

4º.- Crearemos una Comisión de Transformación, donde participarán todos los sectores de la comunidad educativa: familias, AMPA, alumnado, Personal de administración y servicios, limpiadores, Tenencia de Alcaldía, Ayuntamiento y profesorado.

5º.- Diseño y planificación, a través de la Comisión de Transformación y nuestra formación en este tema, comenzaremos a diseñar cómo va a ser nuestro patio de recreo.

En esta planificación deberemos contar con zonas de juego tranquilo y de lectura, de representación, zonas de actividad física activa, zona de contacto con la naturaleza, zona de baile, etc.

6º.- Realización de la transformación. En esta fase también deberán participar todos los miembros de la comunidad educativa, además de instaladores autorizados para los elementos anclados.

Intentaremos dar respuesta a todas las demandas que hicieron los alumnos y alumnas en la encuesta inicial.

Aprovecharemos los voluntarios de la Comunidad de Aprendizaje para que pinten y decoren, junto al alumnado y los docentes, nuestro nuevo patio. Si lo hacemos entre todos lo consideraremos de todos y se respetará más.

7º.- Evaluación de la transformación. Una vez realizado todo el proceso deberemos evaluarlo, pero no sólo al finalizar la transformación, sino cada curso e ir realizando las modificaciones y mejoras que se crean necesarias.

Como idea inicial podemos dividir el patio en los siguientes espacios:

- Zona de biblioteca y ludoteca, con una zona de césped artificial y cojines y mesas, para que puedan sentirse cómodos leyendo un libro o jugando a juegos de mesa como el parchís, el ajedrez, quién es quién, etc. o modelando con arcilla, pintando, creando, ...
- Zona de la naturaleza, con el huerto, sembrando semillas y plantas, regando, recolectando, etc.
- Zona de baile, donde puedan bailar libremente, crear coreografías, jugar a juegos musicales, Karaoke, etc.
- Zona de mini golf donde puedan realizar este deporte tan relajante.
- Zona de movimiento, para jugar a la comba, al elástico, a pilla-pilla, etc.
- Zona de escalada, dentro del gimnasio, con un rocódromo horizontal.
- Zona de tertulia.
- Etc.

Con este objetivo pretendo, además de la igualdad, que mejore la convivencia escolar, prevención y resolución de conflictos y la inclusión educativa de todo el alumnado.

Los indicadores de logro de este objetivo abarcarán desde las respuestas a los cuestionarios enviados, las actas de reuniones de sensibilización, de formación del profesorado, de la comisión de transformación y hasta las evidencias físicas de la transformación.

En la siguiente tabla, y de manera visual, se presentan las estrategias de acción para conseguir el reconocimiento como Comunidad de Aprendizaje. Tras la presentación de esta tabla se introducirá al lector/a en la teoría de esta metodología de aprendizaje citando a alguno de los autores que más han tratado este tema y de los que aprenderemos en nuestro centro durante las sesiones de formación.

Tabla 6:

Objetivo 3: Estrategias de acción para conseguir el reconocimiento como Comunidad de Aprendizaje.

OBJETIVO 3: RECONOCIMIENTO COMO COMUNIDAD DE APRENDIZAJE						
Estrategias	Actividades		Temporalización			
3.1.- FORMACIÓN DE TODO EL PROFESORADO (a través de formaciones en centro dirigidas por el CEP de referencia)	3.1.1.- AÑO 1	Fase del sueño	X			
		Tertulias dialógicas				
		Grupos interactivos				
	3.1.2.- AÑO 2	Aprendizaje cooperativos	X	X	X	X
	3.1.3.- AÑO 3	Aprendizaje basado en proyectos (ABP)			X	X
	3.1.4.- AÑO 4	Neuropsicoeducación Disciplina positiva				X
	3.2.1.- Comisión gestora		X	X	X	X

<p>3.2.- CREACIÓN Y TRABAJO DE LAS COMISIONES</p> <p>(La creación se realizará el primer año y el trabajo será durante los cuatro cursos)</p>					
	<p>3.2.2.- Comisión del voluntariado</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
	<p>3.2.3.- Comisión de tertulias dialógicas</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
	<p>3.2.4.- Comisión de grupos interactivos</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
	<p>3.2.5.- Comisión de ABP</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
<p>3.3.- PUESTA EN MARCHA DE LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE</p>	<p>3.3.1.- Asamblea informativa a la Comunidad Educativa</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
	<p>3.3.2.- Fase del sueño</p>	<p>X</p>			
	<p>3.3.3.- Recogida de propuestas</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>
	<p>3.3.4.- Registro de voluntariado</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p>

		3.3.5.- Puesta en marcha de la transformación	X	X	X	X
	Recursos materiales	Recursos personales	Responsables			
3.1.1	Espacios del centro	Claustro y formadores	EQUIPO DIRECTIVO Y CEP			
3.1.2	Espacios del centro y del centro de profesores	Claustro y formadores	EQUIPO DIRECTIVO Y CEP			
3.1.3	Espacios del centro	Claustro y formadores	EQUIPO DIRECTIVO Y CEP			
3.1.4	Espacios del centro	Claustro y formadores	EQUIPO DIRECTIVO Y CEP			
3.2.1	No son necesarios	Miembros de dicha comisión	ETCP			
3.2.2	No son necesarios	Miembros de dicha comisión	DIRECTORA			
3.2.3	No son necesarios	Miembros de dicha comisión	ETCP			
3.2.4	No son necesarios	Miembros de dicha comisión	ETCP			
3.2.5	No son necesarios	Miembros de dicha comisión	ETCP			
3.3.1	Patio central del colegio y tríptico informativo	Toda la comunidad educativa	EQUIPO DIRECTIVO			

3.3.2	Instalaciones del centro y algunos lugares del pueblo	Toda la comunidad educativa				COMISIÓN DE SUEÑOS	
3.3.3	Formulario Google form y buzón de propuestas	Toda la comunidad educativa				EQUIPO DIRECTIVO	
3.3.4	Documentación de compromiso y listado de voluntarios	Toda la comunidad educativa				COMISIÓN DE VOLUNTARIADO Y DIRECCIÓN	
3.3.5		Toda la comunidad educativa				EQUIPO DIRECTIVO	
	Indicadores de progreso	Vi	Vf	Curso 22-23	Curso 23-24	Curso 24-25	Curso 25-26
3.1.1	Recopilación de sueños y cumplirlos en la medida de los posible. Realizar, al menos, 3 por curso, tanto de tertulias como de grupos interactivos	0%	90 %	90%	90 %	90%	90%
3.1.2	Utilización de técnicas cooperativas	40%	90%	60%	70%	80%	90%
3.1.3	Proyectos (ABP)	0%	95%	0%	0%	85%	95%
3.1.4	Aplicación de la disciplina positiva (Neuropsicoeducación)	0%	90%	0%	0%	0%	90%
3.2.1	Creación y funcionamiento de la comisión Gestora	10%	95%	60%	70%	80%	95%

3.2.2	Creación y funcionamiento de la comisión de voluntariado	0%	100%	60%	70%	80%	100%
3.2.3	Creación y funcionamiento de la comisión de tertulias.	0%	100%	100%	100%	100%	100%
3.2.4	Creación y funcionamiento de la comisión grupos interactivos	0%	100%	80%	85%	90%	100%
3.2.5	Creación y funcionamiento de la comisión de ABP	0%	100%	70%	80%	90%	100%
3.3.1	Tríptico y acta de la asamblea informativa	0%	90%	70%	80%	90%	95%
3.3.2	Recolección de los sueños de la comunidad educativa (participación)	0%	90%	90%	90%	90%	90%
3.3.3	Recogida y análisis de las propuestas	0%	95%	85%	90%	95%	95%
3.3.4	Registro propio del voluntariado	0%	70%	30%	40%	50%	60%

Fuente: Producción propia

Como he indicado más arriba en las siguientes páginas compartiremos con el lector/a información relacionada con esta metodología de aprendizaje que está obteniendo resultados muy positivos en el alumnado tanto a nivel nacional como internacional, de este modo y siguiendo a. Ramón Flecha³:

“En la actual sociedad de la información, donde la educación no depende tanto de lo que ocurre en el aula como de las interacciones que establece el alumnado en todos sus ámbitos de acción, el proyecto de Comunidades de Aprendizaje aparece como una respuesta educativa que rompe con la estructura tradicional de la escuela para abrir sus puertas a la participación de toda la comunidad. (Flecha. R. 2003).

¿Qué son las Comunidades de Aprendizaje? Para responder a esta pregunta y trasladándonos a 2011, el grupo CREA explica este concepto como sigue:

“Las comunidades de aprendizaje son un modelo de organización de los centros educativos que pretende dar respuesta a dos prioridades, mejorar el rendimiento académico y resolver los problemas de convivencia; siguiendo las aportaciones de autores como Freire, Bruner, Habermas o Vygotsky, entre otros, se propone el modelo dialógico como el más apropiado para el aprendizaje y la resolución de los conflictos en el centro. Los grupos interactivos, el diálogo igualitario y la participación de la comunidad en el funcionamiento de los centros constituyen los ejes en torno a los cuales giran las Actuaciones Educativas de Éxito que se aplican en las comunidades de aprendizaje”. (CREA, 2011).

³ Artículo publicado en Flecha, R.; Padrós, M.; Puigdemívol, I. 2003. Comunidades de Aprendizaje: transformar la organización escolar al servicio de la comunidad. Organización y gestión educativa, nº 5 septiembre-octubre 2003, pp.4-8. Bilbao: Fórum Europeo de Administradores de la Educación y CISSPRAXIS, S.A.

En nuestro centro, hace más de una década nos había llamado la atención este término “Comunidades de Aprendizaje”, pero no teníamos muy claro de qué se trataba. Sabíamos que era una transformación del colegio, no solo a nivel organizativo sino también de nuestra actual concepción de la educación.

Como he comentado anteriormente, en la explicación de las debilidades del análisis DAFO, nuestra mayor flaqueza radica en no aprovechar el interés de la comunidad educativa en la participación en nuestras actividades, no incluir a las familias en la toma de decisiones, no aprovechar las oportunidades que nos pueden ofrecer de modo organizado y cumpliendo con la normativa.

Contacté con el director de un centro que era Comunidad de Aprendizaje desde hacía varios años y le pedí que asistiera a un claustro en nuestro centro para explicarnos en qué consistía, cómo debíamos formarnos, a qué nos comprometíamos y sobre todo qué objetivos perseguía para poder decidir si esta transformación encajaría en el ideario de nuestro centro.

Al claustro le pareció muy interesante esa apertura a toda la comunidad, que en realidad ya la estábamos haciendo, pero no de un modo formal.

Así decidimos pedir al Centro de Profesores de referencia que nos realizara un curso de “Sensibilización de Comunidades de Aprendizaje” para saber más a fondo de qué se trataba.

Después de un trimestre realizando esta formación decidimos solicitar este Proyecto para nuestro colegio, por ello lo incluyo como una **línea de actuación innovadora** en mi Proyecto de Dirección, ya que, aunque se trata de un proyecto que ya lleva muchos años en algunas otras instituciones educativas, en nuestra zona no hay ningún colegio que sea Comunidad de Aprendizaje, por lo que supone una innovación.

Con el objetivo de utilizar esta metodología de enseñanza se diseña un plan de formación con nuestro CEP de referencia, dividiendo la formación en los 4 años que dura el proyecto, aunque son prorrogables de cuatro en cuatro.

Así queda el Plan de Formación en el centro:

Durante el **primer año** de mi mandato se trabajarán las siguientes actividades:

- Fase del sueño, consiste en que toda la comunidad educativa sueñe con el colegio que quiere. Lo haremos bajo un hilo conductor, al estar al lado de la costa, será “Un mar de Sueños”. Decoraremos el pasillo central del colegio como si fuera el fondo del mar. Y el sueño de cada alumno de los componentes de la comunidad estará escrito en un animal marino. Además, tendremos muy en cuenta la visión de Ramón Flecha (en relación con esta metodología y con nuestro objetivo de trabajar los sueños de toda la comunidad educativa) que aparece publicada en la Revista Escuela, en su número 3718 de 2006:

“Los sueños son posibles, mejorar la realidad sin sueños es imposible”

Y la expondremos en un lugar muy visible de nuestra escuela.

- Tertulias dialógicas. Esta experiencia de éxito es una de las bases principales de las comunidades de aprendizaje, consiste en realizar lecturas de la literatura clásica construyendo aprendizaje a través del diálogo colectivo.

“En las tertulias, mientras compartimos palabras aprendemos sobre la vida y sobre literatura”. (Flecha. R. 1997).

- Grupos interactivos. Esta experiencia de éxito consiste en crear grupos heterogéneos que realizan actividades diferentes durante 15 minutos aproximadamente, y van rotando de actividad. Se realiza bajo la supervisión de un adulto cuya misión es únicamente hacer que todos participen. Es muy importante que la diversidad en cada grupo.

“Sin diversidad no hay excelencia en el aprendizaje”. (Flecha. R. 2015).

Durante el **segundo año** de mi mandato se trabajarán las siguientes actividades dentro de nuestro plan de formación:

➤ Aprendizaje cooperativo:

Esta metodología consiste en crear dentro de clase grupos de 4 o 5 alumnos/as de distinto nivel curricular y madurativo para realizar las tareas donde es necesario el trabajo de todos para conseguir la realización del ejercicio, se crean roles y existen multitud de técnicas que se adaptan a las distintas tareas que deben realizar.

Además, como ya exponían Johnson, Johnson y Holuber

“Cuando el aprendizaje se organiza cooperativamente, los objetivos de los distintos alumnos están interconectados de manera que cada uno asume como propio el objetivo de que los demás aprendan. Así, los distintos alumnos trabajan para conseguir objetivos compartidos y hay una responsabilidad mutua en trabajar para el éxito del otro. En definitiva, los alumnos trabajan juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás”. (Johnson et al., 2013).

En nuestro centro llevamos varios años formándonos y trabajando el Aprendizaje Cooperativo, desde infantil hasta sexto de primaria. Con unos muy buenos resultados.

El **tercer año** de mi dirección las propuestas formativas, relativas a Comunidades de Aprendizaje, serán las siguientes:

➤ Aprendizaje basado en Proyectos (ABP)

Esta metodología consiste en crear situaciones de aprendizaje donde el alumnado, guiado por el docente, pero con autonomía, debe investigar sobre un tema de su interés para llegar a crear un producto final entre todos, se unen en esta metodología el trabajo individual y grupal.

*“El ABP es el conjunto de tareas basadas en la resolución de preguntas o **problemas** a través de la implicación del alumno en procesos de*

investigación de manera relativamente autónoma que culmina con un producto final presentado ante los demás.”(Sánchez, J. 2013)

A partir de mi cuarto año de dirección y teniendo en cuenta los resultados obtenidos del aprendizaje por parte de la comunidad educativa de las experiencias y metodologías anteriores, durante este curso nos centraremos en el aprendizaje de:

➤ Neuropsicoeducación.

La neuropsicoeducación es el conocimiento de cómo funciona el cerebro durante el aprendizaje, lo que puede ayudar a controlar situaciones dentro del aula.

Este conocimiento es muy importante ya que así se comprenderán los distintos niveles de aprendizaje del alumnado para cómo podemos ayudar a su aprendizaje

➤ Disciplina positiva

*La **disciplina positiva** es una corriente educativa promulgada por la psicóloga Jane Nelsen que defiende que **la clave de la educación no reside en el castigo**, sino en el respeto entre personas.*

El objetivo principal de mi mandato será que toda la comunidad educativa encuentre en nuestro centro un clima de libertad donde, más concretamente, el alumnado se sienta valorado, respetado y querido, es la única manera para conseguir su desarrollo pleno y su felicidad, aspectos necesarios para que se produzca su aprendizaje.

Una vez que he desarrollado el contexto formativo de los cuatro años de mandato, cabe destacar la importancia que se daría a la organización de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje del profesorado, ya que como esta transformación abarcaría tanto a nivel personal como a nivel de recursos a todo el centro, su planificación y coordinación tendría una importancia capital. Con

este objetivo se crearán distintas comisiones, cada una de ellas se encargará de una zona de desarrollo del proyecto, asimismo se coordinarán entre ellas y serán las siguientes:

1. Comisión gestora, será la encargada de coordinar al resto de comisiones y de la organización de la transformación.
2. Comisión de voluntariado: gestionará todo lo relativo a los voluntarios de la comunidad.
3. Comisión de tertulias dialógicas: coordinará y propondrá momentos y temas para llevarlas a cabo.
4. Comisión de grupos interactivos: coordinará y propondrá momentos y voluntarios para su realización.
5. Comisión de Aprendizaje Basado en Proyectos: coordinarán los proyectos sobre todo cuando sean interdisciplinarios y/o internivelares.

Con el fin de iniciar la transformación en Comunidad de aprendizaje debemos seguir unas pautas, las siguientes serán los primeros pasos que daremos:

- ❖ Realizar una asamblea informativa a la comunidad educativa para explicarles esta transformación, el por qué, el cuándo, el cómo y sobre todo cual va a ser su papel en ella.
- ❖ Realizar la Fase del sueño, intentando que participe la mayor parte de nuestra comunidad.
- ❖ Registro del voluntariado.
- ❖ Recogida de propuestas.
- ❖ Puesta en marcha de la transformación.

Esta transición es el proyecto más ambicioso que pretendo en estos cuatro años, para conseguirlo cuento con un equipo de profesores muy motivados, con ganas de afrontar el cambio, con familias muy participativas que valoran el esfuerzo que va conllevar este propósito y con alumnado que necesita motivación, ser escuchado y atendido en una sociedad líquida, cambiante a la que debemos enseñarles a adaptarse en cada momento.

Con todas estas actuaciones de éxito (incluidas como tal en la propia definición de Comunidades de Aprendizaje) pretendo que consideren el centro de todos, de la comunidad, que hagamos de éste su colegio, donde todos se sientan bien y las diferencias se consideren una fortaleza de unión.

Asimismo, la resolución de conflictos, la inclusión educativa, el trabajo en equipo, la igualdad, la participación de la comunidad educativa en el centro nos ayudará a reducir el fracaso escolar en nuestro centro, además de educar individuos dialogantes, tolerantes, participativos y responsables, no solo a nivel escolar sino también social.

Cabe hacer referencia en este momento a los indicadores de logro de este objetivo, ya que, al tratarse de un proyecto tan ambicioso, los objetivos deben ir parejos con elementos que denoten su consecución. Con este fin se han redactado indicadores de logro relacionados con cada una de las estrategias establecidas (cabe destacar que su temporalización dependerá del momento en que se empiece a aplicar cada objetivo propuesto).

1.- Implementación y puesta en práctica de lo aprendido:

- Recopilación y cumplimiento de sueños. Comenzaremos ideando un plan atractivo para la recogida de los sueños, tanto en el centro como en locales muy transitados de la localidad. Una vez recogidos todos haremos un panel dividido en “sueños cumplidos” y “sueños por cumplir”.
- Realización de tertulias dialógicas, al menos se realizarán 3 por curso en el primer año, con la ayuda de personas del voluntariado. Aumentando ese número en los siguientes años.
- Creación de grupos interactivos, también se realizarán, al menos, tres por curso para aumentar ese número en los años siguientes.

Los indicadores anteriores se iniciarán desde un Vi de 0% y en el primer año debe alcanzarse 90% y así hasta el cuarto año.

- Utilización de técnicas cooperativas. Esta metodología ya está iniciada en el centro por lo que partiremos de las técnicas ya empleadas para ir aumentando con otras cada vez más complejas, por lo que el Vo (Valor inicial) parte del 40% para llegar a un Vf (valor final) de un 90%.

- Puesta en práctica del trabajo por proyectos. Este indicador se iniciará en el tercer curso, para llegar hasta un 95% Vf.
- Aplicación de la disciplina positiva. Este indicador solo se medirá el cuarto año.

2.- Creación de las distintas comisiones:

- Comisión gestora.
- Comisión de voluntariado.
- Comisión de tertulias dialógicas.
- Comisión de grupos interactivos
- Comisión de ABP.

Todas estas comisiones se crearán durante el primer año, aunque su funcionamiento se realice de un modo progresivo para ir mejorándolo año tras año.

3.- Puesta en marcha de la Comunidad de Aprendizaje.

- Tríptico y asamblea informativa. Se realizará cada año de mi mandato para mantener a la comunidad educativa informada de las actividades que se realizan y escuchar sus propuestas. Se iniciará desde 0 para llegar en el cuarto año al 90%.
- Recogida de sueños de toda la comunidad. Esta recogida se realizará en el primer curso y se intentarán cumplir durante el periodo de mi dirección.
- Recogida y análisis de las propuestas. Todas las propuestas serán recogidas y estudiadas por las distintas comisiones.
- Registro del voluntariado. Se iniciará en el primer año pero se tratará de un documento vivo, porque cada año habrá que revisarlo y modificarlo, voluntarios que se marchen del centro, otro que lleguen, cambio de horarios, etc.

6.1.-DIMENSIONES

Estos tres objetivos son muy ambiciosos ya que abarcan las cinco dimensiones que he de trabajar durante mi periodo de dirección.

Estas dimensiones no se encuentran aisladas, ya que el trabajo en el centro está interrelacionado. Y las dimensiones hacen referencia a competencias, es decir, a comportamientos observables y habituales que conducen al éxito del desempeño de la función directiva. Además, dichas dimensiones se caracterizan por ser **dinámicas**, siendo una de las finalidades del ejercicio de la función directiva lograr el **equilibrio entre ellas**.

La Directora de un centro educativo debe poseer (o aprender a desarrollar) la habilidad de conjugar las distintas dimensiones implicadas en el hecho educativo como medio de ayuda en el proceso de transformación y mejora del mismo.

Por ello, concretar cada una de dichas dimensiones teniendo como referentes mis tres objetivos principales.

DIMENSIÓN 1: METAS E INTERVENCIONES ESTRATÉGICAS A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN.

Durante el periodo de tiempo que permanezca en mi mandato procuraré que el número de **matrículas** en el centro aumente en un 15% como mínimo, con alumnado nuevo que se traslade a Almayate y de otras localidades cercanas que sus tutores legales decidan escoger nuestro centro para la educación de sus hijos/as.

De este modo, se propondrá al Servicio de Escolarización que aumente la **Zona de Influencia** del centro y que se cree la **Comisión de Escolarización Torre del Mar 2**.

Además y dado que nuestro colegio está centrado en ofrecer una educación a todo el alumnado, basada en los valores de equidad, inclusión y justicia social así como con miras de apertura y compromiso a la Comunidad, comprometiéndonos con la mejora continua, por mayoría de claustro se ha acordado llevar a cabo su transformación en **Comunidad de Aprendizaje**. Junto

al desarrollo de programas de ayuda al éxito educativo de todo el alumnado entre los que cabe destacar: **PROA** (programa de acompañamiento para alumnado que lo necesite durante las tardes), el programa de **Refuerzo Estival** (que se imparte el mes de julio), **PROA+** (que nos convierte en uno de los centros referente de Andalucía), el programa **IMPULSA Inclusión**, para nuestro alumnado de aula específica.

El proceso de enseñanza-aprendizaje será evaluado continuamente, estableciendo prioridades y actuando en el momento que se produzcan situaciones que así lo necesiten. Para su evaluación contamos con el informe de los **indicadores homologados** (informe de la agencia andaluza sobre evaluación educativa donde se comparan los resultados del centro en los tres últimos años, con centros de la zona, centros de mismo nivel sociocultural y del resto de Andalucía), nuestra propia **autoevaluación anual** y el documento de **evaluación trimestral**.

Las prioridades serán:

- Adaptar las programaciones y metodologías a la LOE/LOMLOE, que entra en vigor (curso 22/23) para todos los niveles de Educación Infantil y los cursos impares de primaria durante mi primer curso de mi mandato y para los cursos pares en/ el segundo curso.
- Potenciar la oralidad en el diseño curricular del aprendizaje del idioma, tanto del castellano como de la primera y segunda lengua extranjera.
- Priorizar los saberes básicos de todas las áreas redefiniendo las programaciones anuales.
- Implementar la puesta en práctica de diversos planes y programas.
- Adaptar el Plan de Centro a la normativa vigente y a las nueva realidad social y educativa.
- Digitalizar de toda la documentación.
- Generalizar el uso de la plataforma Séneca como medio de mensajería interna.
- Implementar el uso de la plataforma Pasen entre las familias del alumnado.

- Habilitar la plataforma educativa Google para toda la Comunidad Educativa y aprovechar su uso como herramienta digital.
- Mejorar la competencia digital del alumnado y del profesorado mediante la utilización de la plataforma educativa y cursos de formación.
- Utilizar el punto de recogida electrónico entre las familias para la recepción de documentación administrativa.
- Potenciar el uso de la secretaría virtual.
- Dar visibilidad exterior al Centro a través de la página WEB y las redes sociales.

Los documentos institucionales se revisarán cada año y se actualizarán, ya que se trata de documentos vivos, tan cambiantes como nuestra sociedad educativa, adaptándolos a las necesidades de cada momento y aún más en este momento en el que nos encontramos, un momento de transición de la Ley Educativa.

No puedo olvidar, en este proyecto, uno de los aspectos más importantes en la vida del centro como es la **resolución pacífica y dialogada de los conflictos**, por lo que en **Reglamento de Organización y Funcionamiento** será revisado y consensuado, además de con la Comisión de Convivencia, con el Claustro y Delegados de familias cada curso y en lo referente a convivencia se pretende que tenga un carácter preventivo y formativo más que sancionador, entendiendo los conflictos como oportunidades educativas, tal y como recoge nuestro Plan de convivencia incluido en el Plan de Centro.

En nuestro centro aunque no suelen darse muchas situaciones conflictivas, cuando aparecen se apuesta por la mediación, ejercida tanto por el alumnado, el profesorado e incluso por Equipo Directivo, siempre con una preparación previa, intentando que se resuelvan los conflictos con sanciones formativas y estableciendo compromisos con el alumnado y sus familias.

Las evaluaciones internas y externas como motor del cambio:

Anualmente todos los aspectos pedagógicos, organizativos y de funcionamiento se evaluarán a través de una evaluación interna trimestral, así como de la **Memoria de Autoevaluación**. Del mismo modo, se trasladarán **encuestas de satisfacción** dirigidas por la Administración al profesorado y a una muestra representativa de las familias.

Son los **Indicadores Homologados** los encargados de llevar a cabo un análisis comparativo de los resultados escolares obtenidos por el alumnado durante los tres últimos cursos, comparando los mismos con los extraídos en centro de similar ISC (índice socio-económico), alumnado de la zona y en comparación con los datos obtenidos de la media andaluza. Por lo que es muy importante analizar, cada año, estos indicadores que nos mostrarán las áreas donde más debemos intervenir.

Por su parte, el profesorado lleva a cabo cuatro procesos evaluativos (inicial, primera, segunda, tercera y evaluación ordinaria) del alumnado, determinando propuestas de mejora, en su caso, a partir de los datos incorporados en las respectivas **sesiones de evaluación**.

Finalmente, cada quincena se reúnen los componentes del **ETCP** (equipo técnico de coordinación pedagógica) siguiendo un orden del día que supone una valoración constante y permanente de la marcha educativa del centro, así como las reuniones de **equipo de ciclo y equipos docentes**.

En cuanto a la evaluación externa, está marcada, fundamentalmente, por la actuación prioritaria llevada a cabo por el servicio de inspección que se concluye con un informe en relación a todos los aspectos evaluados, cabe destacar también la participación del centro en las pruebas de evaluación externa que se propongan, de carácter censal y facilitadoras de una información muy valiosa sobre la situación de partida.

Todas estas evaluaciones nos servirán para analizar las debilidades de nuestro centro a nivel pedagógico y nos permitirán realizar el cambio necesario para conseguir el éxito escolar de todo el alumnado.

Las sesiones ordinarias planificadas y extraordinarias (si así se requiere) de los distintos órganos colegiados, **Claustro del Profesorado y Consejo Escolar**, conllevarán una reflexión sobre los procesos educativos y la gestión llevada a cabo, revisando cualesquiera aspectos resulten relevantes o requieran de modificación. Todo ello quedará recogido en las respectivas actas de sesión.

El Plan de Mejora y la Memoria de Autoevaluación, serán los mecanismos principales donde se reflejarán la revisión y propuestas de mejoras fruto del análisis llevado a cabo por parte de los diferentes órganos gestores.

DIMENSIÓN 2: DIRECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Como directora de un centro educativo, los **valores personales** han de ser el principal pilar donde se sustente nuestra labor. Por ello, cada miembro de la Comunidad Educativa merece un **trato personal y cercano** ya que todos formamos un equipo en el que cumplimos unas funciones distintas aunque necesarias dentro del centro escolar.

Por otro lado, el **alumnado**, piedra angular sobre la que se vertebrará nuestra razón de ser, ha de sentirse **seguro y feliz**. Procurando que vea en la escuela un lugar de aprendizaje a la vez apacible y de convivencia, donde las familias tengan la tranquilidad de dejar a sus hijos e hijas en un entorno seguro.

Además, debe ser un lugar donde contemos todos, donde **la diversidad** sea un valor añadido, apostando por **la inclusión** de todo el alumnado, por ello trabajaremos de modo **cooperativo** y el trabajo de todos será importante y necesario para el resultado final. Nos convertiremos en **Comunidad de Aprendizaje** para que esa inclusión que pretendemos sea real, utilizando estrategias y metodologías que la favorezcan.

Y todo ello asegurará unas **condiciones óptimas para un aprendizaje de calidad**.

Una institución escolar es, fundamentalmente, colectiva al estar conformada por una suma de partes que es mucho más que el todo. Es por ello que mi motivación principal será el **trabajo de equipo**, donde la **equidad, asertividad y apertura** a nuevas perspectivas conformarán los pilares sobre los que se fundamentará mi modelo de liderazgo educativo.

Asimismo, la capacidad de delegar como directora ha de ser constante, al ser muchos los trámites administrativos, pedagógicos, de relaciones, etc. que se han de llevar a cabo desde el centro, por lo que la decisión de encomendar determinadas tareas y en quién se hace ha de ser meditada, aprovechando las capacidades y actitudes del personal docente y no docente. Intentaré ser un ejemplo a seguir, siendo la primera en implicarme en toda actividad educativa, así como promoviendo cualquier iniciativa que surja del claustro, consejo escolar, AMPA, alumnado o familias.

Y dado que los centros educativos se han convertido en grandes gestores administrativos. Es por ello que resulta imprescindible una gestión eficaz y conjunta en los trámites administrativos llevados a cabo, siendo la secretaria junto con la administrativa las que coordinen el trabajo bajo las directrices que determina la normativa vigente. El hecho de que uno de los objetivos principales sea la progresiva digitalización de dichos procedimientos, permite una “**gestión digitalizada**” a través de **registros electrónicos** de entradas y salidas, uso de **ventanilla electrónica, punto de recogida** electrónico por parte de las familias y remisión de documentación digitalizada, fomentando, además, el uso de la **secretaría virtual** de la Junta de Andalucía facilitando la comunicación colegio-familia y evitando desplazamientos innecesarios y destacando además, la implantación de la plataforma educativa, Google Suite for Education, como herramienta de trabajo diario.

En cuanto a la modificación estructural y decorativa, necesaria para cumplir mis objetivos principales, se gestionará a través de comisiones que

presentarán sus propuestas al Claustro y Consejo Escolar para su aprobación pedagógica y económica.

En relación con los fundamentos del **Proyecto de Gestión**, serán la transparencia de los ingresos y de los gastos lo que marcará los recursos financieros del Centro. Transparencia que se trasladará, con una información escrita pormenorizada, a las respectivas sesiones de Claustro y Consejo Escolar, previas a su aprobación.

Gracias a esta gestión eficaz se podrán llevar a cabo las actuaciones previstas en los objetivos principales de este Proyecto, sin olvidar la inestimable ayuda económica del AMPA del colegio y de la Tenencia de Alcaldía que hasta ahora han colaborado siempre en nuestros proyectos.

Otro aspecto muy importante que se debe destacar es el desarrollo de un plan de autoprotección acorde con la estructura cambiante del propio centro. A lo largo de estos cuatro años se realizarán las modificaciones necesarias para adaptarlo a nuestra realidad, y se llevarán a cabo las formaciones necesarias para que sea un plan real y eficaz.

DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Desde esta perspectiva, se buscará descentralizar la figura de la Dirección del Centro para que, de manera colaborativa, el resto de sectores de la Comunidad Educativa, participe de las diferentes decisiones que se tengan que tomar respecto a la escuela. Muestra de ello serían algunas de las siguientes actuaciones: coordinar la elaboración del Plan de Centro; empoderar el trabajo del Equipo Directivo, precisamente “como equipo”; asignar competencias y responsabilidades; formación y actualización en los diferentes ámbitos educativos, especialmente, en el ejercicio de la dirección; promover actividades de innovación como las que he diseñado en este Proyecto, etc.

En cuanto a la distribución de las tareas, será la propia estructura organizativa del colegio la que determina las competencias y responsabilidades del personal docente. Dicha distribución vendrá recogida en el ROF y en el PE

del Centro. Además, dentro de nuestra Comunidad de Aprendizaje, crearemos unas comisiones de trabajo y cada una de ellas se encargará de un tema en concreto, por ejemplo, la comisión de los sueños, la del voluntariado, la de las tertulias dialógicas, la de decoración, la del trabajo por proyectos, etc. En ellas participarán, junto a representantes de las familias, profesorado de distintos ciclos y alumnado y en el programa PROA+, tendremos un equipo impulsor formado por familias, profesores, voluntarios y alumnado.

Junto a lo anteriormente comentado, cabe destacar la promoción y el desarrollo de grupos de trabajo y formaciones en centro como una necesidad de formación durante estos 4 años sobre aprendizaje cooperativo y sobre comunidades de aprendizaje.

El Equipo Directivo tendrá acceso a toda la información y procesos del centro, de modo que cualquier miembro conocerá y podrá realizar las tareas propias de la dirección, de tal forma que la ausencia de un miembro de dicho equipo no suponga una merma en la profesionalidad de la gestión ni del liderazgo en la escuela.

En cuanto a la organización de los procesos de enseñanza y aprendizaje, se le otorgará al equipo técnico de coordinación pedagógica una gran importancia en relación con la toma de decisiones sobre aspectos pedagógicos que después se trasladarán al claustro y/o consejo escolar para su información y aprobación. A través del mismo se impulsarán estrategias de aprendizaje que posteriormente se trabajarán en los diferentes ciclos.

Relativo a realizaremos distintas adaptaciones para conseguir una educación inclusiva y lograr el éxito escolar de todo el alumnado basándonos en metodologías inclusivas que serán uno de los proyectos de formación dentro de la comunidad de aprendizaje.

Además, y dado que el centro lleva varios años en el programa **PROA** y en el **Refuerzo Estival**, durante el primer año de aplicación de este proyecto de dirección también solicitaremos programas que ayudan a la inclusión de todo el

alumnado, incluidos los del aula específica como el **Programa Impulsa Inclusión** (con el que se llevarán a cabo terapias caninas, terapias multisensoriales y robótica) y el programa **PROA+** Transfórmate.

Todos estos proyectos y programas tienen como fin último la inclusión de todo el alumnado del centro, sean cuales sean sus circunstancias, consiguiendo de este modo reducir el fracaso y el abandono escolar temprano, así como poner en valor sus distintas capacidades.

Como parte del Plan de Centro y a través del **Plan de Formación**, se promoverá la realización de formación que estarán divididas en conjuntas, de la mayoría del claustro como son la formación de comunidades de aprendizaje, patios coeducativos, transformación digital, etc., y en actividades individuales, en las que cada docente se formará en los ámbitos que más le interesan o en los que sienta la necesidad de actualización.

DIMENSIÓN 4: PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN: GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

La participación en la toma de decisiones, el consenso y el trabajo en equipo conlleva de manera implícita contar con las opiniones de los distintos componentes que conforman los diversos sectores educativos del centro, y como consecuencia de todo ello surge el **Plan de Mejora y la Memoria de Autoevaluación**. Del mismo modo, cada curso escolar se llevará a cabo una **encuesta anónima** sobre el grado de satisfacción del ejercicio de la función directiva.

Para favorecer la transparencia de mi mandato realizaré las siguientes actuaciones:

- Traslado de información por **diferentes vías de comunicación**.
- En las reuniones del equipo técnico de coordinación pedagógica, claustros y consejos escolares, tras la convocatoria, se remitirá un **documento** en el que se desarrollarán todos los puntos a tratar en el

- orden del día con el objetivo de favorecer y facilitar el análisis previo a las reuniones para su discusión, confrontación de opiniones y consenso.
- **Justificación y aprobación**, a través del Consejo Escolar, de todas las partidas (presupuesto y gasto) generales y específicas por medio de los anexos correspondientes de la gestión económica de Séneca.
 - Las **actas** se remitirán en forma de borrador a los distintos componentes de los órganos. Tras un margen temporal para la realización de modificaciones, si fuese necesario, se procederá a su aprobación.
 - Se informará de la **disponibilidad para el acceso** a dichos documentos por parte de los componentes de los distintos órganos de gestión.
 - La documentación oficial del centro, en concreto el **Proyecto Educativo, el ROF y el Proyecto de Gestión** podrán consultarse en la **página web del colegio**.

Dado que el clima escolar en el que convivimos resulta adecuado, la pretensión durante este mandato es mantenerlo y aprovecharlo con el objetivo de promover la implicación de todos los sectores de la comunidad educativa. Y aunque algunos alumnos presentan conductas disruptivas, la relación de los tutores con las familias, el trabajo consensuado del equipo docente y la coordinación con **el equipo de orientación**, así como con la dirección del centro facilitarán que se resuelvan estas situaciones a través del diálogo y la relajación.

Con el fin de **impulsar un clima de convivencia positiva**, se seguirán las siguientes estrategias:

- **Intervención inmediata** ante conflictos surgidos entre el alumnado, aportando soluciones consensuadas que busquen la equidad en la toma de decisiones.
- **Información a las familias** para trabajar de manera conjunta en la prevención y resolución de posibles conflictos.
- **Mediar** ante situaciones que se producen fuera del horario lectivo, en el ámbito privativo de las familias, pero que pudieran afectar al alumnado.
- **Asesorar** a las familias y al alumnado sobre la forma de gestionar los conflictos.

- Aplicación de **estrategias psicopedagógicas** con el asesoramiento del Equipo de Orientación.
- En su caso, puesta en marcha de los **protocolos** necesarios.

Dentro del Plan de Centro, el **plan de orientación y acción tutorial** será el documento que recoja todas las medidas y estrategias que se llevarán a cabo. Ya que, en edades tempranas, **la tutorización es un valor fundamental en los procesos educativos**.

Junto a esto, elaboraremos un plan de acogida del nuevo alumnado ya que en nuestro centro se incorporan muchos alumnos a lo largo del curso por lo que es importante que se sientan parte del grupo lo antes posible.

En cuanto a las relaciones entre el claustro de profesores cabe destacar que son muy respetuosas y que el ambiente es muy profesional, por lo que se intentarán fomentar desde la dirección a través de trabajos en grupo, variando sus componentes, mediante comidas en la escuela y promoviendo encuentros en la sala de profesores con el objetivo de conocernos mejor y aumentar las relaciones interpersonales del claustro de profesores.

Asimismo, el AMPA de la escuela siempre ha tenido una relación muy participativa y así intentaré que continúe, trabajando codo con codo para conseguir una educación de calidad. Además, será muy necesaria su colaboración para poder sacar adelante los objetivos de este proyecto.

DIMENSIÓN 5: NORMAS ÉTICAS Y PROFESIONALES.

El liderazgo de un colectivo se va tallando con la **dedicación, el esfuerzo y el ejemplo diario**. Pondré todo de mi parte para que los componentes de la Comunidad Educativa puedan ver en mi persona un ejemplo de conducta, en las relaciones con los demás y en la gestión de los recursos. Evidentemente, cometeré errores y de ellos aprenderé.

Por otro lado, desde el principio, apostaré por **el prestigio del “CEIP Juan Paniagua” y todos sus componentes**, procurando conformar una *gran familia laboral*, donde poder sentir los valores de nuestro centro como un elemento propio que me motivará todos los días a venir a trabajar y dedicar mis enseñanzas al aprendizaje de lo máspreciado de una escuela, su alumnado.

Aspectos como la integridad, equidad, transparencia, confianza, colaboración y mejora son recogidos en los diversos criterios de desempeño vistos hasta ahora y además, han de ser inherentes al ejercicio de la función directiva y, por ende, al desarrollo de toda persona.

El mayor indicador de responsabilidad será mi **compromiso personal** con la comunidad educativa. Actitud que tendrá como objetivo principal el dotar al Centro en su conjunto y al alumnado en particular de los más elevados **indicadores de calidad**, contando con ello con el trabajo en equipo del resto de agentes educativos.

7.- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO: INDICADORES DE LOGRO

Ya se anticipó, al describir el diseño de las actuaciones e intervenciones para la consecución de los objetivos, que la evaluación estaba presente, de manera continua e integrada, con la consideración de indicadores que orientan la valoración de los logros y resultados.

Tales indicadores de logro, aunque no pretenden la exhaustividad, sí facilitan una manera concreta, concisa y más sistemática de llevar a cabo la evaluación del proyecto. Aunque también corresponde la evaluación de los aspectos detallados en las dimensiones anteriores y que no son específicos de los objetivos principales.

Tabla 7:

Momentos y los procedimientos de la evaluación:

Momentos y carácter de la evaluación	Procedimientos para realizarla
Inicial Expectativas Utilidad del diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración del proyecto por la comisión de selección.
En el proceso Continua Descriptiva Formativa Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Concreción, en el plan anual de cada curso, del grado de desarrollo del proyecto de dirección. • Elaboración de indicadores de logro más concretos y ajustados para la evaluación de las distintas actuaciones. • Revisión y evaluación en la memoria final. • Informe anual de la dirección sobre la gestión desarrollada y la autoevaluación del proyecto de dirección. • Comprobación de la evolución de los resultados a través de indicadores de logro más específicos en la revisión de las actuaciones previstas.

Final Acreditativa	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del ejercicio directivo por la Inspección. • Informe final de la dirección sobre la gestión desarrollada y la autoevaluación del proyecto de dirección.
------------------------------	---

Fuente: elaboración propia

Los temas principales para la evaluación del proyecto son:

- Los objetivos marcados: reales, necesarios, innovadores, motivadores, posibles, evaluables, etc.
- Organización de los objetivos en los cuatro cursos del mandato, si la periodicidad es la adecuada.
- Los procesos: clima del centro, digitalización, horarios, comunicación, etc.
- Datos de las evaluaciones internas y externas.
- Organización y aprovechamiento de los recursos.
- Grado de coordinación entre los órganos colegiados: consejo escolar, claustro, equipo técnico de coordinación pedagógica, equipos docentes, etc.
- Relaciones entre todos los sectores de la comunidad educativa.
- Planes y programas desarrollados en el centro.
- Coherencia entre el diseño del proyecto y desarrollo curricular.
- Grado de implicación y responsabilidad del equipo docente.

En primer término, la valoración otorgada por la comisión de selección al proyecto de dirección puede actuar, en cierta medida, como evaluación inicial. De acuerdo con los criterios establecidos en la convocatoria, la puntuación final del proyecto permite una valoración del mismo, previa a su desarrollo, con la que se afianzan, de resultar satisfactoria, su diseño e intenciones.

Más cercana al desarrollo resultará, después, la evaluación del proyecto durante el ejercicio directivo. Para llevarla a cabo, los indicadores de logro ya determinados en los objetivos (tablas 4, 5 y 6) son un recurso principal. Y, a partir de ellos, se formulan los siguientes procedimientos:

- En el plan anual de cada curso, la dirección del centro establecerá, de acuerdo con las actuaciones previstas en el proyecto de dirección, el alcance y las características de las mismas para el correspondiente curso.

- Las revisiones trimestrales del plan anual y, de manera preferente, la memoria final son momentos y espacios para una evaluación de carácter más descriptivo y formativo, toda vez que son posibles reajustes y mejoras a lo largo de la aplicación del proyecto. Tareas en las que se manejarán, entre otros, los indicadores que procedan, de acuerdo con el desarrollo de las actuaciones.

- Concluido cada curso, la dirección realizará un informe de gestión y de autoevaluación en el que se estimen todos los aspectos y ámbitos del proyecto que quedaron trazados en el plan anual. Tal informe será presentado y debatido tanto en el claustro de profesores como en el consejo escolar del centro. Los informes que se realicen en los sucesivos cursos del ejercicio directivo comparten carácter descriptivo y formativo con las revisiones anteriormente apuntadas. Pero el que se elabore en el último curso del desempeño tiene, de manera directa, valor como evaluación final.

- Y ese mismo carácter final puede derivarse de la evaluación del ejercicio directivo que realice la Administración, a través de la Inspección educativa, con efectos, en su caso, de renovación del mandato; para lo que se acometería, además, una actualización del proyecto de dirección actual.

La relevancia otorgada a la evaluación "en" y "del" proyecto de dirección, así con la vinculación e interdependencia del mismo con respecto al proyecto educativo, constituyen dos claves mayores del diseño que ahora se concluye para optar a la dirección del centro. Esta es la base a partir de la cual se han establecido los objetivos y las actuaciones, que engarzan con el Proyecto Educativo por compartir su razón de ser en la mejora del funcionamiento y de los resultados de la actividad del centro.

En el anexo III presento los cuestionarios para toda la comunidad educativa, como instrumentos de evaluación de mi labor como directora y se cumplimentarán por los miembros de la institución al final de cada curso para poder compartir los resultados con ellos y plantear posibles mejoras.

8.- CONCLUSIÓN

He elaborado este proyecto de dirección con mucha ilusión, a pesar de ser consciente de que es muy ambicioso, ya que conlleva muchos e importantes cambios, aunque a mi favor cuento con un equipo docente y no docente que apuesta por el cambio y son muy responsables a su lado resultará más sencillo conseguir los objetivos planteados.

Asimismo, cuento con unas familias muy implicadas en el centro, con ganas de colaborar y hacer del centro la escuela de todos.

Lo más importante son esos 450 alumnos que se merecen todo nuestro trabajo y dedicación, para que el colegio sea un preludio de una vida plena y recuerden su paso por el centro como una etapa feliz de su vida.

Con los objetivos conseguidos pretendo hacer de nuestro colegio un referente en la zona y compartir las buenas prácticas con el resto de centros, incluso participar en algún proyecto Erasmus + en el que podamos aportar nuestra experiencia y aprender de buenas prácticas en otros países europeos.

9.- BIBLIOGRAFÍA:

- Calvo-Muñoz, C. (2014). *Niños y Naturaleza, de la teoría a la práctica. Medicina naturista*, Vol. 8.Graó
- DECRETO 152/2020, de 15 de septiembre, por el que se regula el acceso a la función directiva y la formación, evaluación y reconocimiento de los directores, las directoras y los equipos directivos de los centros docentes públicos no universitarios, de los que es titular la Junta de Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, 186, de 24 de septiembre de 2020.
- Driessnack, M. (2009). *Los niños y el trastorno por déficit de naturaleza*. Elsevier.
- Flecha, R. (1997). *Compartiendo palabras: El aprendizaje de las personas adultas a través del diálogo*. Ediciones Paidós.
- Flecha, R. et al (2003). *Comunidades de Aprendizaje: transformar la organización escolar al servicio de la comunidad. Organización y gestión educativa*. Bilbao: Fórum Europeo de Administradores de la Educación y CISSPRAXIS, S.A.
- Flecha, R. (2006). *Los sueños. Revista escuela*.
- Freire, H. (2011). *Educar en verde*. Graó.
- Flecha, R. (2015). *Sin diversidad no hay excelencia en el aprendizaje*. Miciudadreal. Diario digital ciudadano.
<https://www.miciudadreal.es/2015/07/19/ramon-flecha-sin-diversidad-no-hay-excelencia-en-el-aprendizaje/>.
- García de la Torre et al. (2001). *Modelo europeo de excelencia. Adaptación a los centros educativos del modelo de la función europea para la gestión de calidad*. Centro de publicaciones del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Generalitat Valenciana. Consejería de Educación, Investigación, Cultura y Deporte. (2018). *Plan director de coeducación*.

<https://ceice.gva.es/documents/161634256/165603089/Plan+Director+de+Coeducaci%C3%B3n/a53bc1f6-e22b-4210-89aa-5e34230c4e08>

- Grupo CREA (2011). *Las Comunidades de Aprendizaje*.
- Jabaloyes Vivas et al. (2005). *Introducción a la gestión de calidad*. Universitat Politècnica de Valencia.
- Johnson, D. W et al. (2013). *Cooperación en clase* (9.ª ed.). Edina, MN: Interaction Book Company.
- Kotter, J. (1990). *Una fuerza para el cambio*. Díaz de Santos.
- LOE, Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 106, de 4 de mayo de 2006.
- LOMLOE, Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se Modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 340, de 30 de diciembre de 2020.
- Molinés, S. (2020, junio). *La coeducación. Patios vivos, patios coeducativos*. Algar. <https://docentes.algareditorial.com/blog/28/entrevistamos-sandra-molines>
- Nelsen, J. (2020). *Disciplina positiva*. Rondine
- Orden de 9 de noviembre de 2020, por la que se desarrolla el procedimiento de acceso a la función directiva y la evaluación, formación y reconocimiento de los directores, las directoras y los equipos directivos de los centros docentes públicos no universitarios de los que es titular la Junta de Andalucía. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, 224, de 19 de noviembre de 2020.
- Pujolàs Maset, P. (2003). *La escuela inclusiva y el aprendizaje cooperativo*. Universidad de Vic.
- 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, así como de los correspondientes cursos de actualización de competencias directivas. *Boletín Oficial del Estado*, 270, de 7 de noviembre de 2014.

- Sánchez, J. (2013). *Qué dicen los estudios sobre el aprendizaje basado en proyectos*. *Actualidad pedagógica.com* https://www.estuaria.es/wp-content/uploads/2016/04/estudios_aprendizaje_basado_en_proyectos1.pdf
- Subirats, M., Tomé, A. (2010). *Balones fuera. Reconstruir los espacios desde la coeducación*. Octaedro.
- Tonucci, F. (2004). *La ciudad de los niños*. Fundación Sánchez Rupérez.

10.- ANEXOS

ANEXO I:

INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN CENTROS EDUCATIVOS

FUENTE: MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA (2001) MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE

TRABAJO FIN DE MÁSTER: PROYECTO DE DIRECCIÓN

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

TRABAJO FIN DE MÁSTER: PROYECTO DE DIRECCIÓN

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL, PUNTUAJE	¿DONDE LO ENCUENTRO?
2A	Se diseña el procedimiento que permita recoger y analizar las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad.				3			
2 A	El análisis de las necesidades de la comunidad educativa es la base para elaborar los proyectos institucionales del centro educativo.				3			
2B	La evaluación que realiza el centro de sus resultados se utiliza para la elaboración de la planificación y la estrategia.					4		
2B	Se tienen en cuenta y se aprovechan las actividades de formación del personal.					4		
2C	El personal conoce los factores más relevantes para la mejora del centro, incluidos en la planificación y estrategia.				3			
2C	Se establecen indicadores para actualizar y revisar la planificación.				3			
2C	Los resultados de la aplicación de los indicadores sirven para modificar y mejorar la planificación y la estrategia.					4		
2D	Se identifican los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.			2				
2D	Se definen los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.			2				
2D	Se nombran los responsables de los procesos clave.				3			
2E	Se establecen mecanismos para que todos los sectores de la comunidad educativa conozcan los proyectos institucionales del centro.					4		

TRABAJO FIN DE MÁSTER: PROYECTO DE DIRECCIÓN

CRITERIO 3: PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE	¿DÓNDE LO ENCUENTRO?
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.					4		
3a	Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.				3			
3a	Se utilizan estrategias adecuadas para mejorar los métodos de trabajo.				3			
3b	Se promueven y se realizan planes de formación para todo el personal, de acuerdo con las necesidades del centro y del personal.				3			
3b	Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.					4		
3c	Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los equipos docentes y del resto del personal.				3			
3c	Se estimula al personal para tomar decisiones.					4		
3d	El equipo directivo transmite y recibe información del personal docente y de administración y servicios.			2				
3d	Existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo.			2				
3e	Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.					4		
3e	Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional.				3			

TRABAJO FIN DE MÁSTER: PROYECTO DE DIRECCIÓN

CRITERIO 4: COLABORADORES Y RECURSOS	¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE	DOCUMENTOS
4a Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.				3			
4a Los colaboradores clave están identificados				3			
4a Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y las posibilidades del centro.				3			
4a Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro.				3			
4b Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia.					4		
4b Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe.				3			
4c Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamiento de acuerdo con la planificación y la estrategia.			2				
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.					4		
4c Se establecen criterios para evitar el despilfarro.					4		
4d Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.			2				
4e La información es adecuada y accesible y se facilita su uso al personal del centro educativo.				3			
4e Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos.			2				
4e Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo.				3			

TRABAJO FIN DE MÁSTER: PROYECTO DE DIRECCIÓN

CRITERIO 5: PROCESOS		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL, PUNTUAJE	¿DONDE LO ENCUENTRO?
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.			2				
5A	Se designan los responsables de los procesos y se establecen procedimientos para su gestión.				3			
5A	Se establecen sistemas de medición de los procesos a través de los indicadores pertinentes.			2				
5B	Se establecen prioridades de mejora a partir de la revisión de los procesos.				3			
5B	El centro promueve iniciativas para la mejora de los procesos de enseñanza- aprendizaje.					4		
5B	El centro promueve y apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y de nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos.				3			
5B	Se establecen procedimientos para modificar los procesos.				3			
5C	Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los usuarios.					4		
5D	Se proporciona asesoramiento y atención a los usuarios sobre los servicios prestados.					4		
5E	Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones.				3			

TRABAJO FIN DE MÁSTER: PROYECTO DE DIRECCIÓN

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO

		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE	DOCUMENTOS
6.1	Existe conocimiento de los padres y de los alumnos del Proyecto Educativo del centro.			2				
6.1	Hay identificación de los padres y de los alumnos con el Proyecto Educativo del centro.			2				
6.1	Satisfacción de los padres y de los alumnos por la comunicación entre ellos y el centro educativo.				3			
6.1	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)				3			
6.1	Satisfacción de los padres y de los alumnos con la organización y el funcionamiento del centro.				3			
6.1	Accesibilidad del Equipo Directivo.					4		
6.1	Accesibilidad del Profesorado y los Tutores.					4		
6.1	Accesibilidad del Personal de Administración y Servicios.					4		
6.1	Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas.					4		
6.1	Las quejas presentadas por los padres y los alumnos han sido atendidas.					4		
6.1	Hay participación de alumnos y padres en actividades extraescolares.				3			
6.1	Se producen bajas voluntarias de los alumnos.				3			
6.1	Existe equilibrio entre las solicitudes de admisión y las plazas ofertadas.					4		

TRABAJO FIN DE MÁSTER: PROYECTO DE DIRECCIÓN

CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL, PUNTUAJE	¿DONDE LO ENCUENTRO?
7A	Implicación del personal en los procesos que el centro tiene establecidos.					4		
7A	Participación del personal en los planes de mejora y en la gestión del cambio.				3			
7A	Asunción de responsabilidades individuales por parte del personal.				3			
7A	El personal presenta iniciativas.					4		
7A	Satisfacción del personal por la pertenencia al centro.					4		
7A	Satisfacción del personal por los reconocimientos recibidos.				3			
7A	Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen.				3			
7B	Participación del personal en programas y actividades de mejora.					4		
7B	Tasas de absentismo del personal (profesorado y otro personal)					4		
7B	Satisfacción por el tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de las respuestas.				3			
7B	Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo.			2				
7B	Relación del personal con los usuarios del servicio educativo.				3			

CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO		¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL, PUNTUAJE	¿DONDE LO ENCUENTRO?
8A	Comportamiento de los alumnos y del personal en el entorno del centro.				3			
8A	Relaciones del centro con otros centros educativos y otras instituciones.					4		
8A	Impacto del centro en el nivel cultural de la localidad en que está ubicado.				3			
8A	Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.				3			
8B	.Reconocimientos explícitos recibidos por el centro.				3			
8B	Quejas realizadas por personas e instituciones del entorno.				3			
8B	Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad en la respuesta.				3			

TRABAJO FIN DE MÁSTER: PROYECTO DE DIRECCIÓN

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVES DEL CENTRO EDUCATIVO	¿Criterio evaluable? (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE	DOCUMENTOS
9a. Implantación de los fines y valores del centro en la gestión del equipo directivo				3			
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				3			
9b. Cumplimiento de los horarios fijados					4		
9b. Cumplimiento de la organización de las guardias y las sustituciones					4		
9b. Resultados obtenidos en la realización de actividades complementarias y extraescolares son los fijados				3			
9b. El área administrativa ha funcionado según lo previsto				3			
9b. En lo referente a faltas de asistencia y retrasos de los alumnos se han cumplido los objetivos previstos				3			
9b. El grado de consecución de la mejora en las actitudes cívico-sociales de los alumnos es el fijado				3			
9b. El grado de cumplimiento de las programaciones didácticas es el fijado				3			
9b. Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos con evaluación positiva					4		
9b. Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos repetidores					4		
9b. Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión, control y ejecución del presupuesto					4		
9b. Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión de las colaboraciones externas				3			
9b. Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión del material y equipamiento				3			

ANEXO II

FOTOGRAFÍA DEL PATIO ACTUAL



Fuente: producción propia

FOTOGRAFÍA DE UNA SIMULACIÓN DE PATIO COEDUCATIVO



Fuente: https://www.elperiodic.com/mislata/mislata-implanta-patios-coeducativos-inclusivos-centros-escolares_704259

CRISTINA NATALIA MARTÍNEZ MEDINA

ANEXO III

**CUESTIONARIOS PARA LOS DISTINTOS SECTORES DE LA COMUNIDAD
EDUCATIVA DE EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA**

<i>(Cuestionario de evaluación PROFESORADO DEL CENTRO sobre la labor directiva en el centro)</i>						
DIMENSIÓN ÉTICA Y SOCIAL						
INDICADOR DE EVALUACIÓN	ÍTEMES	1	2	3	4	5
Interés y bienestar de los estudiantes.	- Se preocupa por conocer a los alumnos, sus características y necesidades.					
	- Atiende correctamente las demandas del alumnado.					
	- Establece cauces de participación activa con el alumnado.					
	- Dimensiona correctamente los problemas de conducta y convivencia entre el alumnado del centro.					
Respeto a las personas.	- Reconoce los puntos de vista de las demás personas que trabajan junto a él.					
	- Tiene actitudes tolerantes respecto de la crítica constructiva.					
	- Rehúye del conflicto adecuadamente sin abandonar sus responsabilidades directivas.					
Responsabilidad profesional.	- Es coherente con las decisiones tomadas por él mismo.					
	- Asume como propias y defiende las decisiones que se toman en conjunto.					
Clima de trabajo.	- Busca un clima de trabajo idóneo en el centro donde se compartan y asuman retos comunes.					
	- Sus actitudes con sus compañeros/as favorecen un idóneo clima de trabajo.					
Responsabilidad y atención a las personas.	- Busca el contacto y dedica tiempos y espacios al diálogo con padres y madres durante su jornada laboral.					
	- Manifiesta interés por los problemas de los demás.					
	- Trabaja por lograr rutinas de acercamiento a las personas y captar opiniones, contrastar ideas, sugerencias...					
	- Es amable en el trato, muestra agradecimiento y reconocimiento de la tarea.					
Lealtad institucional.	- Sabe reconocer y defender a la comunidad educativa ante la Administración.					
	- Identifica correctamente su posición como representante dentro del centro de la Administración y acota el margen de acción de la comunidad educativa con precisión.					
	- Representa al centro ante la comunidad educativa.					
	- Representa al centro ante la Administración educativa.					
	- Se relaciona de forma adecuada con la administración.					
	- Lleva el control de las ausencias del profesorado.					
	- Apercibe a quienes incumplen sus obligaciones.					
- Impulsa la colaboración con instituciones y organismos del entorno.						
Credibilidad.	- Hace méritos para ganar credibilidad ante la comunidad educativa.					
	- Su mensaje va siempre acompañado por la acción.					
Confidencialidad.	- Trata correctamente las informaciones					

	confidencias que le llegan, por razón de su cargo, de la situaciones personales de cualquier miembro de la comunidad educativa.						
Comportamiento equitativo.	- Es justo en el trato respecto de las personas y proporcionado en sus decisiones.						
	- Respeta los derechos y deberes de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.						
Claridad y transparencia en la actuación.	- Facilita explicaciones claras, sencillas y bien definidas.						
	- Promueve una comunicación efectiva de la información de las ideas y de las opiniones.						
Consideración de las circunstancias.	- Pondera adecuadamente las circunstancias, expectativas e intereses de los grupos.						
	- Hace una valoración adecuada considerando lo anterior con moderación, cautela y buen juicio.						
Sometimiento a mecanismos de control democrático.	- Se somete a mecanismos de control tanto internos como externos.						
	- Destina tiempos de realización a éstos de forma planificada y sistemática.						
DIMENSIÓN TÉCNICA							
INDICADOR DE EVALUACIÓN	ÍTEMS	1	2	3	4	5	
Desarrollo profesional.	- Participa en actividades vinculadas al ejercicio de la función directiva.						
	- Mantiene una autoevaluación del ejercicio directivo e informa de la misma.						
	- Promueve la innovación en el centro.						
	- Selecciona propuestas y facilita recursos para el desarrollo de las mismas.						
	- Potencia la evaluación profesional y autoevaluación de los equipos.						
Planificación de actuaciones.	- Planifica a corto, medio y largo plazo las actuaciones.						
	- La planificación es sistemática, no causal o contingente.						
	- Planifica en equipo.						
Toma de decisiones.	- Su toma de decisiones es más racional y meditada que espontánea.						
	- Toma en consideración las opiniones de los otros consiguiendo una toma de decisión consensuada.						
	- Valora la elección como retroalimentación para modificación de posteriores decisiones.						
Seguimiento en la ejecución de las actuaciones.	- Coordina y controla la ejecución de las acciones emprendidas.						
	- Respeta la autonomía en el trabajo de las personas implicadas sin agobiar desmotivando a éstas.						
Evaluación de las actuaciones.	- Planifica con detalle y aplica con técnicas de recogida de información las mismas.						
	- Elabora informes de evaluación comprensibles y sustantivos.						
Regulación de los flujos informativos.	- Existen canales suficientes y adecuados para regular el flujo de información.						
	- Informa sobre la normativa vigente y sobre su significado y repercusión para el centro.						
	- Informa al profesorado sobre la normativa y sus consecuencias para el desarrollo del centro.						
Capacidad de diálogo y negociación.	- Desarrolla el diálogo manifestando actitud de escucha y aceptando la crítica constructiva.						

	- Es capaz de buscar puntos comunes, avenencias y desavenencias desarrollando estrategias de negociación.						
Capacidad de visión.	- Tiene una visión clara de su función.						
	- Transmite cuál ha de ser el objetivo y futuro del centro.						
	- Su visión es siempre ambiciosa pero realista.						
Interés por la precisión en el trabajo.	- Existe dedicación cualitativa, minuciosidad, empeño en la mejora real y sustancial en su trabajo.						
	- Define las prioridades educativas y objetivos del centro						
Participación y delegación.	- Promueve la participación y delegación entre las personas del propio centro.						
	- Considera la iniciativa de los demás, sus capacidades y cualidades.						
	- Mantiene relaciones institucionales con la AMPA.						
	- Facilita la participación del alumnado a través de los cauces establecidos.						
Innovación, transformación y cambio.	- Contribuye a disminuir las resistencias y promueve procesos de innovación.						
	-						
	- Pone énfasis en los procesos informativos, facilita y apoya, negocia plazos, tareas, uso de recursos...						
	- Amortigua las diferencias entre miembros.						
	- Presenta la innovación como oportunidad y desafío más que como amenaza o peligro.						
	- Previene las resistencias.						
	- Planifica al detalle la puesta en acción, tanto técnica como de aceptación social.						
Responsabilidad económica.	- Solicita e impulsa el desarrollo de proyectos institucionales.						
	- El quehacer económico está marcado por la austeridad, entendida como sobriedad y sencillez.						
	- Se tienen al alcance los recursos necesarios para la correcta actuación directiva, sin restricciones que la comprometan.						
	- Se suprimen gastos marginales innecesarios.						
	- Optimiza los recursos de la organización en todos los niveles.						
	- Elabora el presupuesto y garantiza que la gestión económica sea la correcta.						
Tratamiento de contingencias.	- Hay mecanismos de información pública adecuados.						
	- Existe un sistema para tratar las contingencias de forma planificada, asignando dedicación suficiente.						
Disposición e impulso del trabajo en equipo.	- Mantiene una actitud favorable para el trabajo en equipo.						
	- Motiva para actuar en colaboración.						
	- Valora los procesos y los resultados del trabajo en equipo una vez finalizados.						
	- Promueve la reflexión y el debate sobre los resultados educativos y académicos de los alumnos.						
	- Dinamiza el funcionamiento de los órganos de coordinación.						

<i>(Cuestionario de satisfacción AMPA sobre la tarea directiva en el centro)</i>						
DIMENSIÓN ÉTICA Y SOCIAL						
INDICADOR DE EVALUACIÓN	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Interés y bienestar de los estudiantes.	- Se preocupa por conocer a los alumnos, sus características y necesidades.					
	- Atiende correctamente las demandas del alumnado y sus familias.					
	- Establece cauces de participación activa el alumnado y sus familias.					
	- Dimensiona correctamente los problemas de conducta y convivencia entre el alumnado del centro.					
Respeto a las personas.	- Reconoce los puntos de vista de las demás personas que trabajan junto a él.					
	- Tiene actitudes tolerantes respecto de la crítica constructiva.					
	- Rehúye del conflicto adecuadamente sin abandonar sus responsabilidades directivas.					
Responsabilidad profesional.	- Es coherente con las decisiones tomadas por él mismo.					
	- Asume como propias y defiende las decisiones que se toman en conjunto.					
Clima de trabajo.	- Busca un clima de trabajo idóneo en el centro donde se compartan y asuman retos comunes.					
Responsabilidad y atención a las personas.	- Busca el contacto y dedica tiempos y espacios al diálogo con padres y madres durante su jornada laboral.					
	- Manifiesta interés por los problemas de los demás.					
	- Trabaja por lograr rutinas de acercamiento a las personas y captar opiniones, contrastar ideas, sugerencias...					
	- Es amable en el trato, muestra agradecimiento y reconocimiento de la tarea.					
Lealtad institucional.	- Sabe reconocer y defender a la comunidad educativa ante la Administración.					
	- Identifica correctamente su posición como representante dentro del centro de la Administración y acota el margen de acción de la comunidad educativa con precisión.					
	- Representa al centro ante la comunidad educativa.					
	- Impulsa la colaboración con instituciones y organismos del entorno.					
Credibilidad.	- Hace méritos para ganar credibilidad ante la comunidad educativa.					
	- Su mensaje va siempre acompañado por la acción.					

TRABAJO FIN DE MÁSTER: PROYECTO DE DIRECCIÓN

Comportamiento equitativo.	- Es justo en el trato respecto de las personas y proporcionado en sus decisiones.						
	- Respeta los derechos y deberes de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.						
Claridad y transparencia en la actuación.	- Facilita explicaciones claras, sencillas y bien definidas.						
	- Promueve una comunicación efectiva de la información de las ideas y de las opiniones.						
Consideración de las circunstancias.	- Pondera adecuadamente las circunstancias, expectativas e intereses de los grupos.						
	- Hace una valoración adecuada considerando lo anterior con moderación, cautela y buen juicio.						
Sometimiento a mecanismos de control democrático.	- Se somete a mecanismos de control tanto internos como externos.						
	- Destina tiempos de realización a éstos de forma planificada y sistemática.						
DIMENSIÓN TÉCNICA							
INDICADOR DE EVALUACIÓN	ÍTEMS	1	2	3	4	5	
Desarrollo profesional.	- Participa en actividades vinculadas al ejercicio de la función directiva.						
	- Mantiene una autoevaluación del ejercicio directivo e informa de la misma.						
	- Promueve la innovación en el centro.						
	- Selecciona propuestas y facilita recursos para el desarrollo de las mismas.						
	- Potencia la evaluación profesional y autoevaluación de los equipos.						
Planificación de actuaciones.	- Planifica a corto, medio y largo plazo las actuaciones.						
	- La planificación es sistemática, no causal o contingente.						
	- Planifica en equipo.						
Toma de decisiones.	- Su toma de decisiones es más racional y meditada que espontánea.						
	- Toma en consideración las opiniones de los otros consiguiendo una toma de decisión consensuada.						
	- Valora la elección como retroalimentación para modificación de posteriores decisiones.						
Seguimiento en la ejecución de las actuaciones.	- Coordina y controla la ejecución de las acciones emprendidas.						
	- Respeta la autonomía en el trabajo de las personas implicadas sin agobiar desmotivando a éstas.						
Evaluación de las actuaciones.	- Planifica con detalle y aplica con técnicas de recogida de información las mismas.						
	- Elabora informes de evaluación comprensibles y sustantivos.						
Regulación de los flujos informativos.	- Existen canales suficientes y adecuados para regular el flujo de información.						
	- Informa sobre la normativa vigente y sobre su significado y repercusión para el centro.						
Capacidad de diálogo y negociación.	- Desarrolla el diálogo manifestando actitud de escucha y aceptando la crítica constructiva.						

	- Transmite cuál ha de ser el objetivo y futuro del centro.						
	- Su visión es siempre ambiciosa pero realista.						
Interés por la precisión en el trabajo.	- Existe dedicación cualitativa, minuciosidad, empeño en la mejora real y sustancial en su trabajo.						
	- Define las prioridades educativas y objetivos del centro						
Participación y delegación.	- Promueve la participación y delegación entre las personas del propio centro.						
	- Considera la iniciativa de los demás, sus capacidades y cualidades.						
	- Mantiene relaciones institucionales con la AMPA.						
	- Facilita la participación del alumnado a través de los cauces establecidos.						
Innovación, transformación y cambio.	- Contribuye a disminuir las resistencias y promueve procesos de innovación.						
	- Pone énfasis en los procesos informativos, facilita y apoya, negocia plazos, tareas, uso de recursos...						
	- Amortigua las diferencias entre miembros.						
	- Presenta la innovación como oportunidad y desafío más que como amenaza o peligro.						
	- Previene las resistencias.						
	- Planifica al detalle la puesta en acción, tanto técnica como de aceptación social.						
	- Solicita e impulsa el desarrollo de proyectos institucionales.						
Responsabilidad económica.	- El quehacer económico está marcado por la austeridad, entendida como sobriedad y sencillez.						
	- Se tienen al alcance los recursos necesarios para la correcta actuación directiva, sin restricciones que la comprometan.						
	- Se suprimen gastos marginales innecesarios.						
	- Optimiza los recursos de la organización en todos los niveles.						
	- Elabora el presupuesto y garantiza que la gestión económica sea la correcta.						
	- Hay mecanismos de información pública adecuados.						
Tratamiento de contingencias.	- Existe un sistema para tratar las contingencias de forma planificada, asignando dedicación suficiente.						
Disposición e impulso del trabajo en equipo.	- Mantiene una actitud favorable para el trabajo en equipo.						
	- Motiva para actuar en colaboración.						
	- Valora los procesos y los resultados del trabajo en equipo una vez finalizados.						
	- Promueve la reflexión y el debate sobre los resultados educativos y académicos de los alumnos.						
	- Dinamiza el funcionamiento de los órganos de coordinación.						
	- Muestra actitudes tolerantes y de respeto hacia la diversidad del grupo.						

<i>(Cuestionario de satisfacción FAMILIAS sobre la tarea directiva en el centro)</i>						
DIMENSIÓN ÉTICA Y SOCIAL						
INDICADOR DE EVALUACIÓN	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Interés y bienestar de los estudiantes.	- Se preocupa por conocer a los alumnos, sus características y necesidades.					
	- Atiende correctamente las demandas del alumnado y sus familias.					
	- Establece cauces de participación activa el alumnado y sus familias.					
Respeto a las personas.	- Tiene actitudes tolerantes respecto de la crítica constructiva.					
	- Rehúye del conflicto adecuadamente sin abandonar sus responsabilidades directivas.					
Responsabilidad profesional.	- Es coherente con las decisiones tomadas y se preocupa por llevar a término los acuerdos con padres y madres.					
Clima de trabajo.	- Sus actitudes con las familias favorecen un idóneo clima de trabajo.					
	- Usted percibe un idóneo clima de trabajo en el centro.					
Responsabilidad y atención a las personas.	- Busca el contacto y dedica tiempos y espacios al diálogo con padres y madres durante su jornada laboral.					
	- Manifiesta interés por los problemas de los demás.					
	- Trabaja por lograr rutinas de acercamiento a las personas y captar opiniones, contrastar ideas, sugerencias...					
	- Es amable en el trato, muestra agradecimiento y reconocimiento de la tarea.					
Lealtad institucional.	- Sabe reconocer y defender a la comunidad educativa ante la Administración.					
	- Identifica correctamente su posición como representante dentro del centro de la Administración y acota el margen de acción de la comunidad educativa con precisión.					
	- Impulsa la colaboración con instituciones y organismos del entorno.					
Credibilidad.	- Hace méritos para ganar credibilidad ante la comunidad educativa.					
	- Su mensaje va siempre acompañado por la acción.					
Confidencialidad.	- Trata correctamente las informaciones confidenciales que le llegan, por razón de su cargo, de la situaciones personales de cualquier miembro de la comunidad educativa.					
Comportamiento equitativo.	- Es justo en el trato respecto de las personas y proporcionado en sus decisiones.					
	- Respeto los derechos y deberes de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.					
Claridad y transparencia en la actuación.	- Facilita explicaciones claras, sencillas y bien definidas.					

	- Hace una valoración adecuada considerando lo anterior con moderación, cautela y buen juicio.					
Sometimiento a mecanismos de control democrático.	- Se somete a mecanismos de control tanto internos como externos (envío de cuestionarios a las familias, buzón sugerencias, entrevistas...>)					
DIMENSIÓN TÉCNICA						
INDICADOR DE EVALUACIÓN	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Desarrollo profesional.	- Participa en actividades vinculadas al ejercicio de la función directiva y muestra predisposición para la formación directiva.					
	- Mantiene una autoevaluación del ejercicio directivo e informa de la misma.					
	- Promueve la innovación en el centro.					
Toma de decisiones.	- Su toma de decisiones es más racional y meditada que espontánea.					
	- Toma en consideración las opiniones de los otros consiguiendo una toma de decisión consensuada.					
	- Valora la elección como retroalimentación para modificación de posteriores decisiones.					
Regulación de los flujos informativos.	- Existen canales suficientes y adecuados para regular el flujo de información.					
	- Informa sobre la normativa vigente y sobre su significado y repercusión para el centro.					
Capacidad de diálogo y negociación.	- Desarrolla el diálogo manifestando actitud de escucha y aceptando la crítica constructiva.					
	- Es capaz de buscar puntos comunes, avenencias y desavenencias desarrollando estrategias de negociación.					
Capacidad de visión.	- Transmite cuál ha de ser el objetivo y futuro del centro.					
Interés por la precisión en el trabajo.	- Existe dedicación cualitativa, minuciosidad, empeño en la mejora real y sustancial en su trabajo.					
	- Define las prioridades educativas y objetivos del centro					
Participación y delegación.	- Promueve la participación y delegación entre las personas del propio centro.					
	- Considera la iniciativa de los demás, sus capacidades y cualidades.					
	- Mantiene relaciones institucionales con la AMPA.					
	- Facilita la participación del alumnado a través de los cauces establecidos.					
Innovación, transformación y cambio.	- Contribuye a disminuir las resistencias y promueve procesos de innovación.					
	- Solicita e impulsa el desarrollo de proyectos institucionales.					
Responsabilidad económica.	- Hay mecanismos de información pública adecuados.					
Autodirección.	- Es firme en la asunción de sus decisiones					
	- Promueve la participación deseable en la toma de decisiones.					
	- Usted lo percibe como Director y cree en su capacidad.					

TRABAJO FIN DE MÁSTER: PROYECTO DE DIRECCIÓN

<i>(Cuestionario de satisfacción PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS sobre la tarea directiva en el centro)</i>						
DIMENSIÓN ÉTICA Y SOCIAL						
INDICADOR DE EVALUACIÓN	ÍTEMES	1	2	3	4	5
Interés y bienestar de los estudiantes.	- Se preocupa por conocer a los alumnos, sus características y necesidades.					
	- Atiende correctamente las demandas del alumnado y sus familias.					
	- Establece cauces de participación activa el alumnado y sus familias.					
Respeto a las personas.	- Tiene actitudes tolerantes respecto de la crítica constructiva.					
	- Rehúye del conflicto adecuadamente sin abandonar sus responsabilidades directivas.					
Responsabilidad profesional.	- Es coherente con las decisiones tomadas y se preocupa por llevar a término los acuerdos con padres y madres. - Ser preocupa por usted y su trabajo y está pendiente de su satisfacción personal como trabajador/a del centro.					
Clima de trabajo.	- Sus actitudes con el personal de administración y servicios favorecen un idóneo clima de trabajo.					
	- Usted percibe un idóneo clima de trabajo en el centro.					
Responsabilidad y atención a las personas.	- Busca el contacto y dedica tiempos y espacios al diálogo con el personal de administración y servicios durante su jornada laboral.					
	- Manifiesta interés por los problemas de los demás.					
	- Trabaja por lograr rutinas de acercamiento a las personas y captar opiniones, contrastar ideas, sugerencias...					
	- Es amable en el trato, muestra agradecimiento y reconocimiento de la tarea.					
Lealtad institucional.	- Sabe reconocer y defender sus derechos ante la Administración y las empresas de las que usted depende.					
	- Identifica correctamente su posición como representante dentro del centro de la Administración y acota el margen de acción de la comunidad educativa con precisión.					
	- Impulsa la colaboración con la Administración y la empresa de la que usted depende.					
Credibilidad.	- Hace méritos para ganar credibilidad ante el personal de administración y servicios.					
	- Su mensaje va siempre acompañado por la acción.					
Confidencialidad.	- Trata correctamente las informaciones confidenciales que le llegan, por razón de su cargo, de las situaciones personales de cualquier miembro de la comunidad educativa.					
Comportamiento equitativo.	- Es justo en el trato respecto de las personas y proporcionado en sus decisiones.					
	- Respeta los derechos y deberes de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.					

Claridad y transparencia en la actuación.	- Facilita explicaciones claras, sencillas y bien definidas.						
	- Promueve una comunicación efectiva de la información de las ideas y de las opiniones.						
Consideración de las circunstancias.	- Pondera adecuadamente las circunstancias, expectativas e intereses de los grupos.						
	- Hace una valoración adecuada considerando lo anterior con moderación, cautela y buen juicio.						
Sometimiento a mecanismos de control democrático.	- Se somete a mecanismos de control tanto internos como externos (envío de cuestionarios al personal de administración y servicios, buzón sugerencias, entrevistas...)						
DIMENSIÓN TÉCNICA							
INDICADOR DE EVALUACIÓN	ÍTEMS	1	2	3	4	5	
Desarrollo profesional.	- Participa en actividades vinculadas al ejercicio de la función directiva y muestra predisposición para la formación directiva.						
	- Mantiene una autoevaluación del ejercicio directivo e informa de la misma.						
	- Promueve la innovación en el centro.						
Toma de decisiones.	- Su toma de decisiones es más racional y meditada que espontánea.						
	- Toma en consideración las opiniones de los otros consiguiendo una toma de decisión consensuada.						
	- Valora la elección como retroalimentación para modificación de posteriores decisiones.						
Regulación de los flujos informativos.	- Existen canales suficientes y adecuados para regular el flujo de información.						
	- Informa sobre la normativa vigente y sobre su significado y repercusión para el centro y sobre el personal de administración y servicios.						
Capacidad de diálogo y negociación.	- Desarrolla el diálogo manifestando actitud de escucha y aceptando la crítica constructiva.						
	- Es capaz de buscar puntos comunes, avenencias y desavenencias desarrollando estrategias de negociación.						
Capacidad de visión.	- Transmite cuál ha de ser el objetivo y futuro del centro en lo relacionado con los servicios que éste ofrece y debe ofrecer.						
Interés por la precisión en el trabajo.	- Existe dedicación cualitativa, minuciosidad, empeño en la mejora real y sustancial en su trabajo.						
	- Define las prioridades no educativas y objetivos del centro						
Participación y delegación.	- Promueve la participación y delegación entre las personas del propio centro.						
	- Considera la iniciativa de los demás, sus capacidades y cualidades.						
Innovación, transformación y cambio.	- Contribuye a disminuir las resistencias y promueve procesos de innovación.						
	- Solicita e impulsa el desarrollo de proyectos institucionales.						
Responsabilidad económica.	- Hay mecanismos de información pública adecuados.						
Autodirección.	- Es firme en la asunción de sus decisiones						
	- Promueve la participación deseable en la toma de decisiones.						
	- Usted lo percibe como Director y cree en su capacidad..						

<i>(Cuestionario de satisfacción ALUMNADO DE SEXTO DE PRIMARIA sobre la tarea directiva en el centro)</i>						
DIMENSIÓN ÉTICA Y SOCIAL						
INDICADOR DE EVALUACIÓN	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Interés y bienestar de los estudiantes.	- Se preocupa por conocer a los alumnos, sus características y necesidades.					
	- Atiende correctamente las demandas del alumnado y sus familias y se preocupa por darle solución.					
	- Establece cauces de participación activa el alumnado y sus familias.					
Respeto a las personas.	- Tiene actitudes tolerantes respecto de la crítica constructiva que le hace el alumnado a través de los mecanismos establecidos dentro del Plan de Convivencia.					
Clima de trabajo.	- Sus actitudes con el alumnado favorecen que éstos perciban el centro como un lugar idóneo para el estudio.					
	- Usted percibe un idóneo clima de trabajo en el centro.					
Responsabilidad y atención a las personas.	- Busca el contacto y dedica tiempos y espacios al diálogo el alumnado durante su jornada laboral.					
	- Manifiesta interés por los problemas del alumnado.					
	- Trabaja por lograr rutinas de acercamiento a las personas y captar opiniones, contrastar ideas, sugerencias de los propios alumnos/as.					
	- Es amable en el trato, muestra agradecimiento y reconocimiento de la tarea.					
Credibilidad.	- Su mensaje va siempre acompañado por la acción, es decir, aquello que expone siempre acaba por realizarlo y no deja de hacer aquello que dice.					
Confidencialidad.	- Trata correctamente las informaciones confidenciales que le llegan, por razón de su cargo, de la situaciones personales del alumnado.					
Comportamiento equitativo.	- Es justo en el trato con los alumnos/as y proporcionado en sus decisiones.					
	- Respeta los derechos y deberes de cada uno de los alumnos/as.					
DIMENSIÓN TÉCNICA						
INDICADOR DE EVALUACIÓN	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Toma de decisiones.	- Su toma de decisiones es más racional y meditada que espontánea.					
	- Toma en consideración las opiniones del alumnado haciendo posible una toma de decisión consensuada.					
Regulación de los flujos informativos.	- Informa sobre la normativa vigente y sobre su significado y repercusión para el centro y el alumnado.					
Capacidad de visión.	- Transmite cuál ha de ser el objetivo y futuro del centro en lo relacionado con el rendimiento educativo que resultan de las evaluaciones ordinarias.					