



Universidad de Valladolid



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE EDUCACIÓN DE SORIA

Grado en Educación Primaria

TRABAJO FIN DE GRADO

DISEÑO DE UN PROYECTO DE DIRECCIÓN EN UN ENTORNO RURAL.

Presentado por Ana María Bartolomé Gonzalo.

Tutelado por: Pilar Rodrigo Lacueva

Soria, 10 de julio de 2017



RESUMEN

En este trabajo se presenta el diseño de un proyecto de dirección en un centro escolar público en el entorno rural durante un período de cuatro años.

Inicialmente, se analiza la legislación educativa referente a la dirección, organización y funcionamiento del centro, así como cada uno de los aspectos significativos según los datos aportados por diferentes autores.

Después de conocer toda la argumentación teórica anteriormente referenciada, se procede al diseño de cada uno de los apartados que conforman el proyecto de dirección, teniendo en cuenta los aspectos que a tenor del futuro director, son más importantes.

Se hace referencia a la fundamentación teórica en el marco internacional y nacional del sistema educativo, posteriormente se identifica el contexto histórico de la localidad donde se va a desarrollar nuestro proyecto educativo, teniendo en cuenta el entorno poblacional, el propio centro educativo desde una visión arquitectónica, los alumnos, el equipo docente y las familias. A continuación, se establecen los objetivos generales y específicos de este proyecto, seguido de las líneas estratégicas de actuación, para finalmente emitir una evaluación y un posible proceso de mejora.

En una última parte, se reflejan las conclusiones, valoraciones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la puesta en práctica de este proyecto.

Palabras clave: dirección, proyecto, educativo, equipo.



ABSTRACT

This paper presents the design of a governance plan for a public school during a period of four years, located in a rural area.

Firstly, we analyze the educational legislation regarding the direction, organization and operation of the center, as well as each of the significant aspects according to the data provided by different authors.

After the acknowledgment of all the theoretical argumentation referred to above, we proceed to design each of the sections which structure the management project, taking into account those aspects considered by the future director as more relevant.

Firstly reference is made to the theoretical basis in the international and national frameworks of the educational system. Secondly we take into consideration the historical context of the locality where our educational project will be developed, taking into account the population, the educational center itself from an architectural point of view, the students, the teaching staff and the families. Then, the general and specific objectives of this project are established, followed by the strategic action plan, to finally issue an evaluation and a possible process of improvement.

The conclusions, evaluations and recommendations obtained during the implementation of this project are reflected.

Keywords: leadership, project, educational, team.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1. OBJETIVOS	7
CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO	8
CAPÍTULO 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y ANTECEDENTES.	9
3.1. LEGISLACIÓN EDUCATIVA DEL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL A LO LARGO DE LA HISTORIA.	9
3.2. ASPECTOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.	15
3.3. LA DIRECCIÓN ESCOLAR.....	23
CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA DISEÑAR UN PROYECTO DE DIRECCIÓN EN UN CENTRO RURAL	26
4.1. INTRODUCCIÓN.....	26
4.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DENTRO DE MARCO INTERNACIONAL Y NACIONAL.	27
4.3. CONTEXTO.....	28
4.4. CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO.	30
4.5. EL ALUMNADO.....	31
4.6. EL EQUIPO DOCENTE.....	32
4.7. LAS FAMILIAS.....	33
4.8. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN.....	33
4.9. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN.	39
4.10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN.....	47
CAPÍTULO 5. CONSIDERACIONES FINALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	49
CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA, REFERENCIAS Y WEBGRAFÍA.	52
ANEXOS.	55



ANEXO I. COMPETENCIAS DEL DIRECTOR.	55
ANEXO II. RELACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS DEL CENTRO EDUCATIVO.	57
ANEXO III. MODELO DE EVALUACIÓN DE LA MEMORIA FIN DE CURSO. ..	58
ANEXO IV. MODELO DE EVALUACIÓN DE UN PLAN DEL CENTRO. PLAN DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD.	70
ANEXO V. DOCUMENTO PARA EVALUAR EL PROYECTO DE DIRECCIÓN DISEÑADO.	73



INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos principales de este trabajo es el de diseñar un proyecto directivo, teniendo en cuenta las características y circunstancias de un entorno rural, desgranando todas las tareas y funciones relativas a la dirección de un centro.

La figura del director, es un elemento esencial para la mejora de la organización y funcionamiento de un centro educativo, tanto por sus estrategias de liderazgo, como por su gestión para lograr una calidad educativa, ya que debe ser, como decía Cantón y Arias (2008) “un gestor eficiente” ¹pg.231 de todo el proceso, teniendo en cuenta que el buen funcionamiento del centro dependerá de gran parte del director, y así saber si estamos o no ante un buen líder.

Las diferentes leyes educativas han ido introduciendo cambios en la estructura de los centros educativos, pero también en el rol del director, y en definitiva en el de los equipos directivos, punto que trataremos más adelante.

Nuestra última ley educativa y vigente en la actualidad, la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE), supone un gran reto para la función directiva, ya que se refuerza el papel del director, asignándole nuevas funciones y competencias, tal y como se refleja en su artículo 132 (ver anexo I.) Algunas de éstas, que aquí se reflejan son: “representar a la Administración educativa”, “ejercer una dirección pedagógica”, “aprobar diferentes proyectos”, “aprobar la programación general anual”, “decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas”, entre otras.

Por otro lado, el papel de un director se ve reforzado en todos los aspectos, y principalmente en la toma de decisiones, donde su voto es un “voto de calidad”, para establecer objetivos, planificar actuaciones, distribuir funciones entre los miembros de su equipo directivo y de la comunidad educativa, mantener comunicación con otras administraciones o instituciones, propiciar el trabajo en equipo, optimizar los recursos humanos y materiales, generar motivación, innovar y evaluar los resultados.

¹ Cantón Mayo, I. y Arias Gago A. (2008, enero-abril). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. Revista de Educación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Número 345, p-229-254.



En definitiva, lo que se quiere transmitir con este trabajo es como se organiza y se dirige un centro educativo., teniendo en cuenta el momento social, cultural y tecnológico en el que nos encontramos, y así poder decir que tenemos un plan educativo acorde con los tiempos.

CAPÍTULO 1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un proyecto de dirección en un contexto rural, donde se tendrán en cuenta las ventajas y desventajas que supone el encontrarnos en un entorno, en el que va a primar la situación demográfica, geográfica, cultural y social (el éxodo rural va a ser el factor principal).

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conocer la situación demográfica, social y cultural del centro, donde vamos a desarrollar nuestro proyecto de dirección, para así valorar y poder distribuir los recursos de los que se dispone de la manera más eficiente.
- Analizar el ejercicio de la dirección y sus acciones en la gestión de un centro.
- Definir las tareas y funciones de cada uno de los miembros del equipo directivo.
- Identificar los elementos que inciden en la organización y funcionamiento de un centro educativo.
- Valorar la importancia de los documentos institucionales en la función directiva.
- Reflexión sobre el funcionamiento y organización de un centro para su mejora.



CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

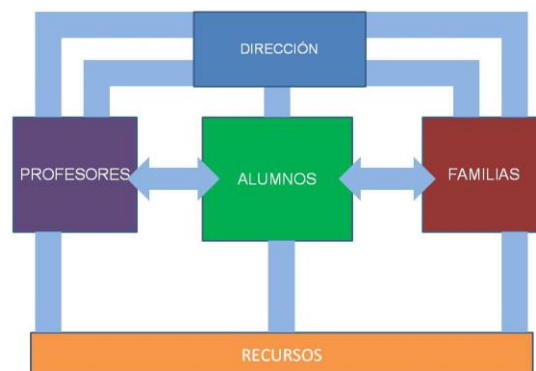
Considero importante tratar este tema, dado que en primera persona he vivido la situación de alumna en un centro educativo dentro del mundo rural, y años después como equipo directivo, donde he ejercido como secretaria y jefa de estudios, y ahora adquiriendo mi compromiso con la dirección.

La elección de este tema es un gran reto personal y profesional, que tiene como principal objetivo el diseñar un proyecto de dirección, de acuerdo a las posibilidades de mejora detectadas, a las expectativas e intereses de todas la comunidad educativa y a la continuidad de los puntos fuertes de la cultura de trabajo y proyectos emprendidos, además de generar otras iniciativas para mejorar la calidad educativa.

Aunque en muchas ocasiones las administraciones han puesto su empeño en dar una formación de calidad en el mundo rural, son muchas las barreras con las que se encuentran a la hora de poder garantizar las mismas prestaciones que los colegios que se encuentran en los núcleos urbanos importantes. De ahí la importancia de contar con profesionales con una buena formación y un alto grado de compromiso con la mejora de la enseñanza.

La dirección de un centro no lleva únicamente consigo una serie de tareas administrativas, organizativas y de gestión en su día a día, sino que debe orientar y motivar a todas las personas que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como vemos en el cuadro 1.

Cuadro 1. Representación gráfica de la interrelación entre los actores que configuran un centro educativo.



Fuente: elaboración propia.



Por otro lado, debe diseñar un equipo directivo, promoviendo valores comunes, un saber hacer cooperativo, desarrollando habilidades para facilitar, orientar, entusiasmar, motivar, comunicar e implicar a toda la comunidad educativa: alumnos, profesores, familias y otras instituciones o entidades.

Respecto a las competencias del Título de Grado de Maestro de Educación Primaria que están relacionadas con este trabajo, son:

- 2. Aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas dentro de su área de estudio – la Educación.
- 3. Tener la capacidad de reunir e interpretar datos esenciales (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas esenciales de índole social, científica o ética.

CAPÍTULO 3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y ANTECEDENTES.

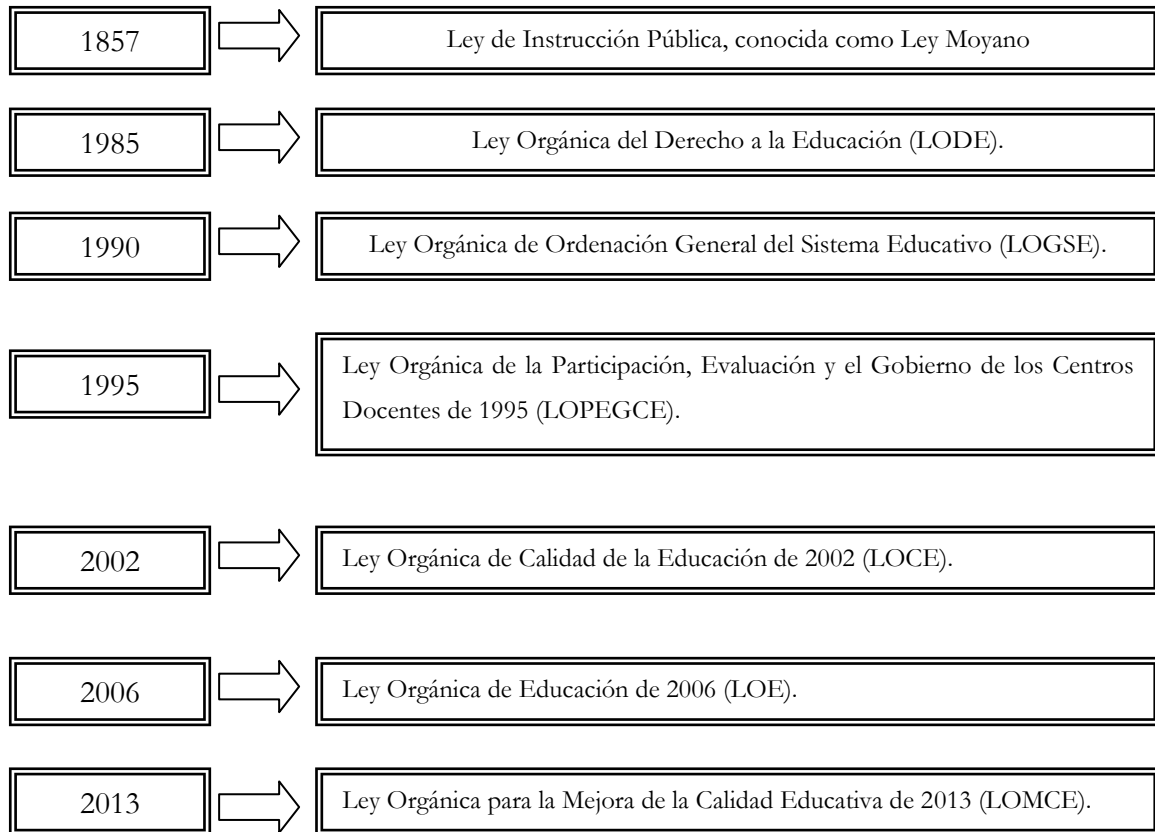
3.1. LEGISLACIÓN EDUCATIVA DEL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL A LO LARGO DE LA HISTORIA.

Es importante analizar los antecedentes legislativos de un país, desglosando cada una de las leyes educativas que han tenido las organizaciones escolares a lo largo de la historia.

A continuación, podemos observar como una de las primeras leyes educativas, fue la Ley de Instrucción Pública (Ley Moyano de 9 de septiembre de 1857), y a partir de ahí, como se fue transformando el sistema educativo con la llegada de diferentes leyes orgánicas, leyes que podemos ver reflejadas en el siguiente esquema.



Cuadro 2. Las diferentes leyes educativas del Sistema Educativo Español.



Fuente: Elaboración propia.

Fue con la Ley Moyano de 1857 (Ley de Instrucción Pública), cuando realmente se consolidó el sistema educativo, estableciendo la gratuidad y la obligatoriedad de la educación desde los 6 a los 9 años en la etapa de primaria. Por otro lado, se daba una estructura a este sistema, diferenciando las siguientes etapas educativas: Educación Primaria, Secundaria y Universitaria.

Tras la transformación social, económica y política de la realidad española, aparece una nueva Ley, la Ley General de Educación de 1970 (LGE).

Esta Ley supuso una verdadera reforma en nuestro Sistema Educativo, introduciendo novedades curriculares, organizativas y tecnológicas. Algunas de ellas son, la preocupación por la calidad de la educación, el principio de igualdad de oportunidades, el principio de autonomía de los centros, se establece la Educación General Básica con una duración de 8



años, se inicia la evaluación continua, se contempla la formación y el perfeccionamiento del profesorado.

Otro cambio importante, es la innovación pedagógica, tal y como podemos leer en su artículo 18 de la Ley General de Educación de 1970 “Los métodos didácticos en la Educación General Básica habrán de fomentar la originalidad y creatividad de los escolares, así como el desarrollo de aptitudes y hábitos de cooperación, mediante el trabajo en equipo de Profesores y alumno. Se utilizarán ampliamente las técnicas audiovisuales”.

En el año 1985, llega la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE), con el objetivo de lograr la igualdad, la libertad y la participación de todos.

Con esta ley, los centros educativos conseguían más autonomía, en lo que se refiere al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta ley pretendía fomentar la participación de toda la comunidad educativa, y es por ello que una de sus novedades era la constitución de dos órganos colegiados como son el claustro de profesores y el consejo escolar, tal y como se refleja en su artículo 36 de la LODE (1985), en este último se incorporaba una representación de la comunidad educativa: profesorado, alumnos, familias del centro y un representante del Ayuntamiento.

También se establecía como órganos de gobierno unipersonales, el director, jefe de estudios y secretario.

En su artículo 37 de la LODE (1985), establece que el director del centro debe ser elegido por el consejo escolar y nombrado por la Administración, recogiendo como requisito, tener al menos un año de permanencia en el centro y tres docencia. No se exige una formación previa, pero se da la posibilidad de elegir a su propio equipo directivo.

Siguiendo el análisis de los antecedentes legislativos, nuevamente en el año 1990 aparecía una Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE).

Otro gran cambio en la evolución del sistema educativo, la LOGSE (1990) creaba una nueva estructura de la enseñanza no obligatoria, establecía la etapa de Educación Infantil de 0 a 6 años y la etapa de Educación Primaria en tres niveles, uno desde los 6 a los 8 años (primer ciclo), desde los 8 a los 10 años (segundo ciclo) y desde los 10 a los 12 años (tercer ciclo).



Se reflejaba como uno de sus objetivos la atención a la diversidad, apareciendo el concepto de necesidades educativas especiales.

En su artículo 55, la LOGSE (1990) tiene en cuenta los siguientes aspectos, que considera que favorecen la calidad de enseñanza:

- *La cualificación y formación del profesorado.*
- *La programación docente.*
- *Los recursos educativos y la función directiva.*
- *La innovación y la investigación educativa.*
- *La orientación educativa y profesional.*
- *La inspección educativa.*
- *La evaluación del sistema educativo.*

En su artículo 57 de la LOGSE (1990) se indica que “las Administraciones educativas fomentarán la autonomía pedagógica y organizativa de los centros y favorecerán y estimularán el trabajo en equipo de los profesores”.

En cuanto a la dirección de los centros educativos refleja en su artículo 58: “Las Administraciones educativas favorecerán el ejercicio de la función directiva en los centros docentes mediante la adopción de medidas, que mejoren la preparación y la actuación de los equipos directivos de dichos centros”.

Posteriormente, la aparición de la Ley Orgánica de la Participación, Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes de 1995 (LOPEGCE) modificaba la LODE. Aunque continuaba fomentando la participación de los órganos colegiados: claustro de profesores y consejo escolar, realizaba cambios en cuanto a la función directiva, en el capítulo III artículo 18. Se expresan los nuevos requisitos que debe tener un director: cinco años de antigüedad, destino definitivo durante un año y estar acreditado para la función directiva.



Por otro lado, incluía la evaluación del sistema a través del Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (INCE), la evaluación de los centros docentes tanto externa (Inspección Educativa) como interna (autoevaluación) y la evaluación de la función docente.

Con la llegada de la Ley Orgánica de Calidad de la Educación de 2002 (LOCE), se vuelven a introducir algunos cambios, se recupera la etapa de Educación Preescolar de 0 a 3 años (voluntaria), dejando la etapa de Educación Infantil de 3 a 6 años y manteniendo la no obligatoriedad de esta, además de ser gratuita. Por otro lado, la etapa de Educación primaria desde los 6 a los 12 años, formada por seis cursos académicos, en la que se tendrá en cuenta la realización de diagnósticos tempranos.

Respecto a la evaluación en primaria, se implanta una evaluación de diagnóstico llevada a cabo por la Administración Educativa, con carácter informativo y orientador para valorar el grado de adquisición de las competencias básicas.

Esta ley dedica un capítulo a la atención de los alumnos con necesidades educativas específicas, diferenciando entre alumnos extranjeros, alumnos superdotados intelectualmente y alumnos con necesidades educativas especiales.

En cuanto a la organización de los centros y a la dirección, hace hincapié en la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión económica.

Comienza aparecer el concepto de nuevas tecnologías, se producen algunas modificaciones en los órganos de gobierno y en la participación de los centros.

A través de la LOCE (2002) se modifican los requisitos de acceso a la dirección, siendo necesario tener una antigüedad de al menos cinco años, cinco años como docente y un curso completo en un centro.

En el año 2006, llegaba la Ley Orgánica de Educación (LOE), en la que se palpaba la preocupación por ofrecer una educación de calidad, donde el esfuerzo fuese compartido por toda la comunidad educativa (profesorado, familias y administraciones)

Otro compromiso que adquiere esta ley, es lograr los objetivos educativos que se plantean por la Unión Europea, lo que conlleva a mejorar la formación del profesorado, el aprendizaje de los idiomas, los resultados escolares, el acceso a las nuevas tecnologías,



fomentar el aprendizaje a lo largo de toda la vida y además favorecer la colaboración entre la familia y el colegio.

Como novedades respecto a leyes anteriores, indicar que la etapa de Educación Infantil se considera de carácter voluntario, señalando la importancia de fomentar la lengua extranjera en estas edades así como el uso de las nuevas tecnologías.

Se establece una prueba de diagnóstico al finalizar el segundo ciclo de Educación Primaria (4º de primaria), teniendo ésta un carácter formativo y orientador.

También en esta ley, dedica un apartado al alumnado con necesidad específica de apoyo educativo y a la compensación de desigualdades.

Se insiste en la formación permanente del profesorado, tanto por parte de los centros como de las administraciones,

En cuanto a la selección de los directores se exigen como requisitos el tener una antigüedad de 5 años como funcionario de carrera, un año en el centro y presentar un proyecto de dirección.

En la actualidad, es la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa de 2013 (LOMCE), la que regula nuestro Sistema Educativo, donde incorpora algunas novedades y cambios respecto a todo lo anterior, introduce como un elemento del currículo los estándares de aprendizaje, se modifica la denominación de competencias antes básicas y ahora clave, viéndose reducidas en siete (competencia en comunicación lingüística, competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología, competencia digital, aprender a aprender, competencias sociales y cívicas, sentido de la iniciativa y espíritu emprendedor, conciencia y expresiones culturales), se reagrupan las áreas en troncales, específicas y de libre configuración autonómica, se implantan evaluaciones externas en 3º y 6º de primaria, desaparecen la estructura de ciclo, quedando constituida la primaria por seis niveles, el área de Conocimiento del Medio se divide en Ciencias Naturales y Ciencias Sociales, el área alternativa a la Religión es Valores Sociales y Cívicos.

En cuanto a la autonomía de los centros, se da la opción de poder elaborar proyectos educativos adaptados a sus necesidades y a su entorno.



Por otro lado, las competencias del director se ven incrementadas y como requisitos para su selección se exige cinco años de antigüedad, cinco de docencia, superar un curso sobre la función directiva y elaborar un proyecto de dirección.

Otros aspectos a resaltar, es el uso de las TIC, se muestra la preocupación por mejorar la enseñanza de las lenguas extranjeras, la atención a la diversidad (planes de refuerzo, plan de trabajo individualizado, adaptaciones curriculares, desdobles,..)

Realizando un análisis de las diferentes leyes educativas que han regulado nuestro Sistema Educativo, hemos podido observar los requisitos que se consideran necesarios en cada una de ellas para acceder a la función directiva, uno de ellos es la elaboración del proyecto de dirección.

3.2. ASPECTOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

Partiendo de la idea de que cada centro educativo tiene unas situaciones y necesidades diferentes, hay que tener en cuenta estos aspectos para la organización escolar.

Un elemento esencial en toda organización educativa que debe tener en cuenta un director, a la hora de diseñar su plan de acción, son los miembros que conforman la comunidad educativa, principalmente profesorado, familias y alumnos, pero también al personal laboral y de administración como podemos observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 3: Organización de los recursos humanos.



Fuente: Adaptado de Santamaría Conde, Rosa Mª (2015) “Organizar centros escolares”. Editorial Síntesis.



Como se ha podido comprobar en todas las leyes educativas, quedan definidas las funciones del profesorado, resaltando aspectos de la programación y la enseñanza de las áreas, la evaluación del proceso de enseñanza y de aprendizaje, la tutoría y orientación, apoyo a las familias, atención al desarrollo intelectual, afectivo, psicomotriz, social y moral del alumnado, las actividades complementarias y docentes, la investigación, la experimentación, la mejora continuada y el trabajo en equipo (art. 91.1 de la LOMCE, 2013).

Según Santamaría (2015), la dirección de un centro debe actuar en el cumplimiento de la legislación vigente, respetar los derechos tanto de profesores, alumnos como de las familias y potenciar la colaboración de toda la comunidad educativa del entorno, por lo que se hace necesario perfilar unas líneas claras de actuación en el proyecto de dirección, conformando un equipo directivo (director, jefe de estudios y secretario) que trabajen de manera coordinadora y en equipo (art. 131 de la LOMCE, 2013).

Respecto a los órganos de gobierno, indicar que se establecen dos: consejo escolar y claustro de profesores.

Santamaría (2015) analizaba las funciones de cada uno de ellos, considerando por un lado al consejo escolar como un órgano que representa a todos los miembros de la comunidad educativa, compuesto según la LOMCE (2013) del director, jefe de estudios, secretario del centro (este último con voz pero sin voto), una representación del profesorado, una representación de los padres y madres de alumnos, un representante del personal de administración y servicios y un representante del ayuntamiento., quienes pueden decidir, evaluar, informar, conocer, analizar y valorar aspectos de la gestión y funcionamiento del centro, funciones recogidas en el artículo 127 de la LOMCE (2013). Por otro lado, el claustro de profesores está constituido por todo el personal docente, que puede consensuar diferentes aspectos educativos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje, todos ellos especificados en el artículo 129 de la LOE (2006).

La finalidad de todas estas reuniones periódicas es tratar temas relacionados con el normal funcionamiento del centro, donde se intentará detectar posibles problemas para su mejora, consensuar la toma de decisiones a favor tanto del centro como de su alumnado y profesorado.



Una vez identificados claramente los recursos humanos que se disponen en un centro educativo, hay que tener en cuenta que la calidad de estos va a depender en mayor o menor medida de los recursos materiales de los que dispongan.

En la actualidad, con la influencia que ejercen en nuestra sociedad las nuevas tecnologías, se ha procedido a incluir en la metodología dentro de las aulas el uso de equipamiento informático y dispositivos móviles, y así se refleja en la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa, en su preámbulo, en el capítulo IX.

En el año 1997, Adell en su artículo Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información, manifiesta que “La digitalización supone un cambio radical en el tratamiento de la información”², por lo que la educación debe adaptarse a las nuevas tecnologías y canales de comunicación.

Domènech y Viñarás (2007) nos propone dos elementos a planificar en toda organización de un centro educativo y en la mejora de la calidad de enseñanza, que son el tiempo y el espacio, y pueden contribuir a la consecución de los objetivos que nos propongamos. Por ello, debemos plantearnos que tanto el espacio como el tiempo, no deben ser elementos rígidos sino flexibles e innovadores y que se adapten a las necesidades de cada momento.

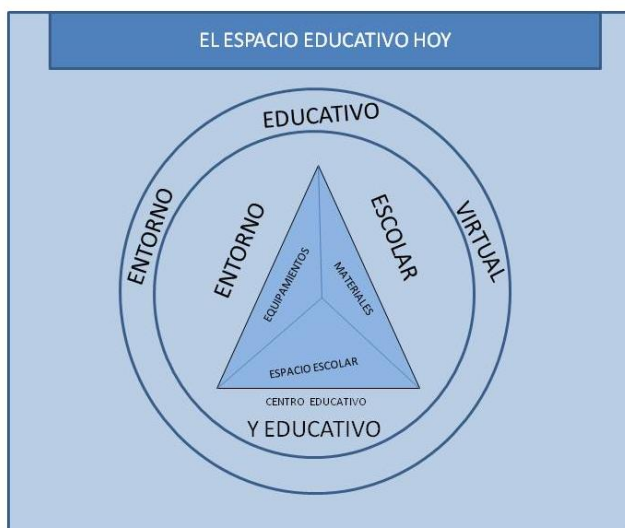
Domènech y Viñarás ³(2007) llegan más allá y exponen que debemos tener en cuenta “los elementos que conforman el espacio, su distribución, su ubicación, su cantidad y calidad” incluso “las relaciones y usos que se desarrollan en estos ámbitos, las interacciones de los sujetos y los objetos, las actividades que facilitan,…” (pg. 20). De ahí la importancia, como hemos apuntado al principio de este capítulo, de analizar los recursos humanos, materiales, situación geográfica y demográfica del lugar donde vamos a desarrollar nuestro proyecto de dirección.

² Adell, J. (1997): Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información. EDUTECH, Revista Electrónica de Tecnología Educativa, 7. Publicación electrónica: http://nti.uji.es/docs/nti/Jordi_Adell_EDUTECH.html

³ Domènech Francesch J., Viñarás Cirera J. (2007). La organización del espacio y del tiempo de un centro educativo. Barcelona. Editorial Grao.

Organizar un espacio es algo más complejo de lo que parece, que hoy en día no debe olvidarse de otros elementos como vemos en la siguiente imagen: el entorno educativo virtual, entorno escolar, el centro educativo, el espacio escolar, los equipamientos y materiales.

Cuadro 4. Los elementos que componen el espacio educativo.



Fuente: Domènech Francesch J., Viñarás Cirera J. (2007). “La organización del espacio y del tiempo de un centro educativo”. Barcelona. Editorial Grao.

Una vez analizados los recursos humanos y materiales, merece la atención tratar como aspecto significativo dentro de un proyecto educativo, la atención a la diversidad.

Hoy en día, son muchos los recursos de los que se disponen, para poder identificar de forma precoz situaciones especiales del alumnado y así poder atender las necesidades individualizadas de cada alumnado, atendiendo a su situación y circunstancia concreta.

Con la llegada de la LOMCE, Ley Orgánica de Educación (2013) se plantean algunas novedades respecto a la atención a la diversidad, identificando las siguientes categorías: alumnos con necesidades educativas especiales, alumnado con altas capacidad intelectuales, alumnado que se incorpora de manera tardía al sistema educativo. Todas ellas contempladas en el Título II. Equidad en la educación, capítulo I desde el artículo 71 al artículo 83.



La atención a la diversidad según González D. (2013) es uno de “los grandes retos que debe afrontar el sistema educativo actual” (pg. 99).⁴

Debemos tener presente, a la hora de la distribución de los medios humanos y materiales para planificar la acción educativa, la incorporación a las aulas de un número importante de alumnos inmigrantes procedentes de otros países, en los que, desconocen el idioma, las tradiciones culturales...

Álvarez (2003) nos plantea que ⁵la dirección escolar ha tenido que adecuarse a un nuevo perfil de liderazgo de la diversidad y de la interculturalidad, de la integración y de la implicación, haciendo respetar y aceptar a otras culturas, religiones y estilos de vida que confluyen en las aulas” (p.19)

En todo centro escolar, tal y como nos dice Martín (2000) debe existir una planificación, entendida como ⁶“una técnica para reducir incertidumbres y resolver problemas, como un serie de instrumentos técnicos, fundamentados en una normativa y coordinados por responsables formados”(p.14). Es por ello, que deben confeccionarse una serie de documentos institucionales con la finalidad de distribuir funciones y facilitar dicha planificación y gestión de toda la actividad educativa.

Es importante que dichos documentos tengan una serie de condiciones, deben aproximarse al contexto, es decir al entorno en el que nos movemos, han de ser abiertos, permitiendo incluir modificaciones o mejoras, consensuados por todos, fácilmente evaluables, y lo que es más importante deben servirnos de guía en nuestra tarea cotidiana, facilitando el trabajo y la toma de decisiones.

Ciscar y Uria (1988) exponía la coordinación de toda la estructura que compone un centro educativo, además de ejercerla en dos dimensiones, horizontal y vertical.

⁴ Abreu granados, V., González Manjón D., Marchena González C., Montero Alcaide A., Pires Jiménez A., Pires Jiménez L., Tuvilla Rayo J. (2013). “La LOMCE. Claves para el profesorado”. Madrid. Grupo Anaya, S.A., 99-122.

⁵ Álvarez, M. (2003). Dirección Escolar: Selección y Formación. Revista *Organización y Gestión Educativa*, 19.

⁶ Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. Nº 27. *Educar*. <http://educar.uab.cat/article/view/v27-martin>



La dirección escolar juega un papel importante en la coordinación docente, ya que ha de coordinar todas las decisiones curriculares y pedagógicas a través de los diferentes órganos que establece la LOMCE (2013): equipos docentes nivel, equipos docentes de internivel y comisión de coordinación pedagógica. La forma de establecer esa coordinación docente y las funciones de cada uno de los equipos docentes, se encuentra recogida en el DECRETO 26/2016, de 21 de julio, por el que se establece el currículo y se regula la implantación, evaluación y desarrollo de la Educación Primaria en la Comunidad de Castilla y León.

Los equipos docentes de nivel están formados por profesorado de centro, los cuales imparten clase en un mismo nivel educativo, funciones que vienen recogidas en el artículo 47 del DECRETO 26/2016.

Los equipos docentes de internivel que coordinan la práctica docente entre los niveles o cursos de un centro, funciones contempladas en el artículo 48 del DECRETO 26/2016.

La comisión de coordinación pedagógica estará constituida por el director del centro, o persona en quien delegue, el jefe de estudios, los coordinadores de los equipos docentes internivel, el coordinador de la etapa de educación infantil, el orientador del centro y el coordinador de convivencia, incluso podrán incorporarse los coordinadores o responsables de otros planes y proyectos, sus funciones viene reguladas en el artículo 49 del DECRETO 26/2016.

El director del centro en el día a día debe interactuar con muchas personas de diferente índole, por lo que es muy importante ser un buen líder, donde debe mejorar las relaciones sociales y la comunicación de la comunidad educativa, fomentar la participación y la implicación de cada uno de los profesionales del centro y colaborar en su desarrollo profesional.

El centro docente establece unos objetivos en su Proyecto Educativo, acordes a los diseñados en el Proyecto de Dirección, que han de ser consensuados por la comunidad educativa, incluyendo la buena relación que debe existir con otras administraciones educativas o instituciones.



Tal y como nos señala Carnicero ⁷(2005) “el intercambio comunicativo y de informaciones hace posible que se establezca ese vínculo de consenso entre el conjunto de personas que conforman la comunidad educativa” (p.17).

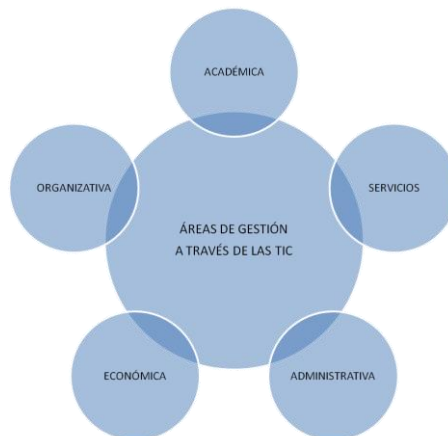
En todo entorno educativo se hace necesario comunicarse con otras instituciones o administraciones educativas intercambiando diversas informaciones y decisiones, siendo el director un gestor de la información, pero no por ello toma las decisiones de forma unilateral.

Según afirma Carnicero (2005) “gestionar la información, es transformar la información en acción” (p.33).

En toda gestión es primordial, el uso de las nuevas tecnologías a través de diferentes programas informáticos o aplicaciones que nos ayuden en la tarea administrativa de manera eficiente.

En el siguiente cuadro vamos a poder ver las diferentes áreas de gestión, en las que las nuevas tecnologías tienen que ayudarnos.

Cuadro 5. Acceso a diferentes áreas de gestión a través de los diferentes programas o aplicaciones de los que dispone el centro.



Fuente: Elaboración propia.

⁷ Carnicero Duque P. (2005). “La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas”. Madrid. Wolters Kluwer España, S.A., 17-44.



Todas estas herramientas deben facilitarnos la tarea directiva y administrativa, permitiéndonos la comunicación, la coordinación con otras instituciones o administraciones educativas, el intercambio de información, la realización de trámites y la personalización de los documentos.

En referencia a estos documentos personalizadas, la Administración pública marca sus directrices en cuanto a su contenido y forma y es trabajo del equipo directivo el elaborarlos y darles oficialidad.

Según Marchena, Alemán, Martín y Santana,⁸(2015) tras una investigación sobre las prácticas pedagógicas nos indica que el equipo directivo “tendría que potenciar el liderazgo distribuido como factor de éxito para la mejora de la escuela” (pg. 20).

Aunque en numerosas ocasiones en este trabajo, hemos hablado de la figura del director, hay que hablar igualmente de los otros dos componentes que configuran junto con el director el equipo directivo: el jefe de estudios y el secretario.

Las funciones que realizan estos dos componentes, van relacionadas también con la organización y dirección del centro. Son muchas las funciones que tienen, tanto el jefe de estudios como el secretario, estando estas detalladas pormenorizadamente en el artículo 34 y 35 del REAL DECRETO 82/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria, ya que la LOMCE (2013) no ejecuta cambios al respecto.

En todas las leyes educativas y numerosos artículos de autores de reconocido prestigio como Zabalza (1987) y Gimeno (1992), entre otros, se habla sobre la evaluación de los centros, para reflexionar sobre aquellos aspectos que han funcionado y otros que son susceptibles de mejora.

En toda evaluación debe tenerse en consideración el contexto, el proceso, sus resultados y a los miembros de la comunidad educativa.

⁸ Marchena R., Alemán J., Martín J.C., Santana R. (2015, mayo y junio).La organización de los centros y las prácticas de aula: elementos que favorecen la continuidad escolar. Organización y Gestión Educativa. Revista del Fórum Europeo de Administración de la Educación, 16-20.



Santamaría (2015) considera que “la evaluación debe servir ante todo para mejorar los centros educativos” (pg. 184)⁹.

La finalidad que se persigue, es el poder valorar el proyecto de dirección, su puesta en práctica, los resultados obtenidos y posibles deficiencias y mejoras.

3.3. LA DIRECCIÓN ESCOLAR.

Campo (2010) nos presenta la tarea principal de la dirección de un centro educativo, que debe ser la de “ayudar a mejorar la actuación profesional de todo los que contribuyen al aprendizaje del alumnado” (pg. 17)¹⁰. Por lo que ha de conocer el entorno, la línea de trabajo seguida por el centro a lo largo de los años, el contexto sociofamiliar, las características de su alumnado y de todos los miembros de la comunidad educativa.

Dentro del ejercicio de sus tareas, ha de contribuir al desarrollo profesional de los docentes que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Y al hilo de esto Campo (2010) nos expone que el equipo directivo debe propiciar la formación del profesorado y del alumnado.

En toda dirección escolar hay que repartir tareas entre los miembros que componen un equipo directivo, para aprovechar al máximo las cualidades profesionales de cada uno, promoviendo la comunicación y el liderazgo.

Otra de las funciones a llevar a cabo, como bien nos señala Santamaría (2015) es la diseñar documentos institucionales, es decir instrumentos que coordinen y orienten lo referente a la gestión y las tareas organizativas, que eviten la improvisación y faciliten la toma de decisiones.

En cualquier caso, la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE) contempla dichos documentos, como son el proyecto educativo de centro, que debe servir como referencia para la elaboración del proyecto de dirección, la propuesta curricular, el reglamento de régimen interior (RRI), todos ellos son documentos

⁹ Santamaría Conde, R. (2015). “Organizar centros escolares”. Madrid. Editorial Síntesis, S.A., 181-203.

¹⁰ Campo, A. (2010). “Herramientas para directivos escolares”. Madrid. Wolters Kluwer España, S.A., 17-26.



que se diseñan a largo plazo, pero existen otros como las programaciones didácticas de los diferentes niveles educativos, programaciones de aula, programación general anual de centro, plan de convivencia, plan de atención a la diversidad, plan TIC, plan de fomento a la lectura, plan de acción tutorial, plan de formación, plan de mejora y la memoria final, entre otros, que son actualizados cada curso escolar siguiendo la normativa que regula cada uno de ellos.

Maureira (2006) nos muestra que través del liderazgo debe “propiciarse estrategias y procesos que influyan de manera significativa en la calidad de los aprendizajes¹¹”, involucrando al resto de profesionales en la elaboración de los documentos y en la toma de decisiones.

Por todo ello, para poder efectuar una buena gestión en el centro escolar es necesario, como nos dice Campo (2010) determinar unos objetivos y establecer una planificación, es decir, una líneas estratégicas de actuación, distribuir los recursos y medios, realizar un seguimiento de todo lo establecido y efectuar una evaluación para comprobar el impacto o a la eficacia de las acciones.

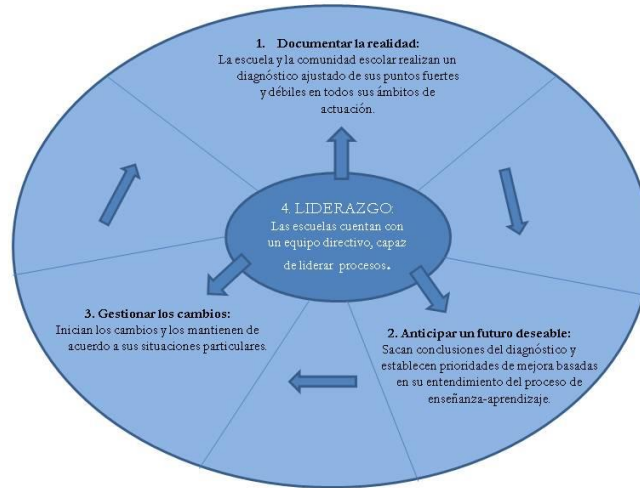
Campo y Osinalde (2010) nos hablan que el funcionamiento de un centro educativo se basa en la mejora continua y en la innovación. Considerando así la evaluación como un parte importante de todo proceso de mejora.

También nos indican que los documentos institucionales deben llevar un seguimiento a través de las herramientas o técnicas adecuadas.

Y como no, el equipo directivo, y en concreto la dirección, es quien debe gestionar toda la evaluación. A través del siguiente gráfico podemos observar ese proceso de mejora que se indicaba anteriormente:

¹¹ Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (en línea). Volumen 4. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/551/55140402/>

Cuadro 6. El proceso de mejora continua.



Fuente: Campo, A. (2010). “Herramientas para directivos escolares”. Madrid. Wolters Kluwer España, S.A.

A continuación, se plasman en el cuadro interpretativo, las diferentes cualidades que se considera, que debe tener un director:

Cuadro 7. Las competencias de un director escolar.



Fuente: adaptado de Álvarez Fernández M., Hué García C., López Martínez J., Lorenzo Delgado M., Pérez Bodeguero D. y Pumares Puertas L. (2010), “El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos de éxito escolar”. Catalogo de publicaciones del Ministerio de Educación.



Significar que en referencia a las cualidades que se le atribuyen a un director de un centro docente, hay que tener en cuenta, que la actual Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa de 2013 (LOMCE) marca en su artículo 132 las funciones que tiene que desempeñar.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA DISEÑAR UN PROYECTO DE DIRECCIÓN EN UN CENTRO RURAL.

4.1. INTRODUCCIÓN.

Este Proyecto de Dirección está basado en mi concepción del papel de la educación en la sociedad. Considero que los grandes cambios que se han producido en los últimos años hacen más necesario que nunca que las personas se eduquen y se formen para desarrollarse integralmente, aprender a lo largo de la vida, contribuir al bien común como ciudadanos, acceder y mantenerse con éxito en el mercado laboral.

Desde esta consideración, me propongo diseñar un proyecto de dirección que facilite la colaboración de todos para educar a los principales protagonistas del centro, alumnos, y conseguir su pleno progreso en los ámbitos cognitivo, afectivo, emocional y social.

Se busca conseguir un estilo de liderazgo compartido, creando equipo, promoviendo valores comunes, un saber hacer cooperativo, desarrollando habilidades para facilitar, orientar, entusiasmar, motivar, comunicar e implicar. Para lograrlo será necesario contar con la colaboración de la Comunidad Educativa: alumnos, profesores, familias y otras instituciones o entidades. De este modo, entre todos podemos conseguir que los alumnos desarrollen unas competencias claves para su vida.



4.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DENTRO DE MARCO INTERNACIONAL Y NACIONAL.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) expone la importancia del derecho a la educación para el pleno desarrollo de la personalidad humana. La Convención Internacional de los Derechos del Niño (1989) pone de manifiesto la importancia de facilitar el acceso a los conocimientos técnicos y a los métodos modernos de enseñanza con el fin de: desarrollar la personalidad, las aptitudes y la capacidad mental y física del niño hasta el máximo de sus posibilidades; preparar al niño para asumir una vida responsable en una sociedad libre, con espíritu de comprensión, paz, tolerancia, igualdad de los sexos y amistad entre todos los pueblos, grupos étnicos, nacionales y religiosos y personas de origen indígena.

La comunicación "Educación para todos" (Jomtien, 1990) concreta las herramientas esenciales para el aprendizaje (lectura, escritura, expresión oral, cálculo, solución de problemas) y los tipos de contenidos básicos del aprendizaje (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes), necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir, desarrollar plenamente sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo.

La Organización Mundial de la salud manifestó, ya en 1993, las competencias de vida que se han de desarrollar a través de la educación: autoconocimiento, empatía, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, toma de decisiones, solución de problemas y conflictos, pensamiento creativo, pensamiento crítico, manejo de emociones y sentimientos, manejo de tensiones y estrés.

En 1996, el documento "La Educación encierra un tesoro", conocido como Informe Delors, expone la importancia de que toda persona consiga: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

Por otro lado, diversos informes elaborados a partir de la participación de España en evaluaciones internacionales, ponen de manifiesto algunos problemas importantes de nuestro sistema educativo. Las competencias clave de los jóvenes españoles están por debajo de la media de la OCDE. Los adultos españoles (16-65) obtuvieron las



puntuaciones más bajas en competencia matemática y las segundas más bajas en comprensión lectora, entre los países de OCDE que participaron en la evaluación de competencias de adultos (PIAAC 2012).

Teniendo esto en cuenta, el Parlamento Europeo y del Consejo sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente hicieron una recomendación para el sistema educativo español, en la que se explicita la necesidad de velar por que la educación y la formación inicial pongan a disposición de todos los jóvenes los medios para desarrollar las competencias clave.

La Comunicación de la Comisión "Una estrategia para un conocimiento inteligente, sostenible e integrador" (EUROPA 2020) incluye entre las metas para todos los estados de la Unión Europea un objetivo educativo centrado en los resultados, que aborde el problema del abandono escolar, reduciéndolo al 10 % desde el actual 15 % y que incremente el porcentaje de la población de entre 30 y 34 años que finaliza la enseñanza superior del 31 % a por lo menos el 40 % en 2020.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones internacionales, la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre de 2013 para la Mejora de la Calidad Educativa destaca la importancia de que todo el alumnado desarrolle competencias transversales, reincide en las competencias clave e incorpora un nuevo elemento en el currículo: los estándares de aprendizaje. Sus objetivos son reducir la tasa de abandono temprano, mejorar los resultados con criterios internacionales, mejorar la empleabilidad y estimular el espíritu emprendedor.

4.3. CONTEXTO.

Para la puesta en práctica de este proyecto, tomado como ejemplo el C.E.I.P. Sor María de Jesús de Ágreda de la localidad de Ágreda en la provincia de Soria.

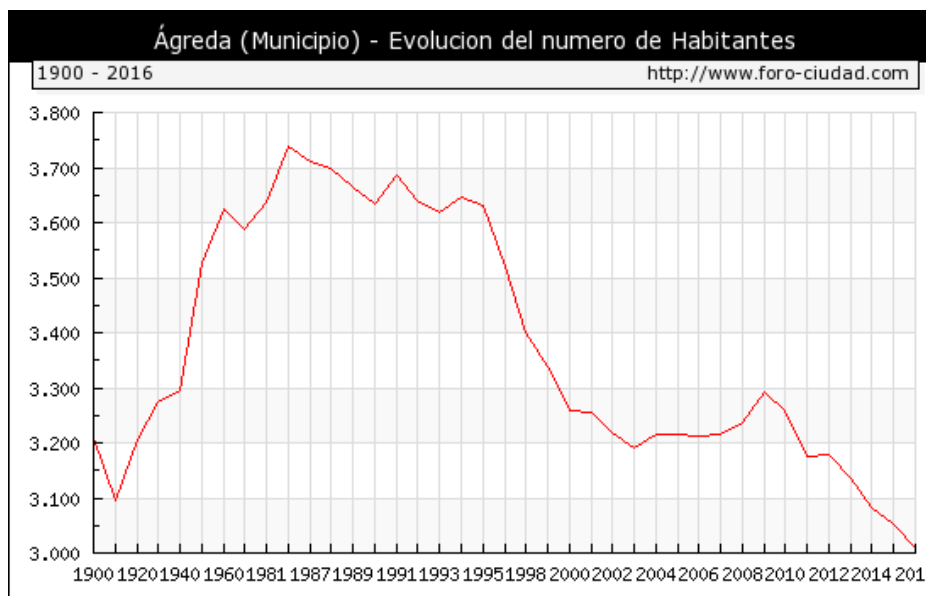
Ágreda es una localidad situada en el extremo nordeste de la provincia de Soria, a 50,6 km. de la capital, limítrofe con la localidad de Tarazona, provincia de Zaragoza.

Según el padrón municipal del año 2016 del Instituto Nacional de Estadística este entorno rural cuenta con 3008 habitantes. Como podemos observar en el gráfico, desde el año 2009 la población ha ido descendiendo, debido a que los jóvenes emigran para continuar los



estudios o trabajar y a la reducción del número de inmigrantes (marroquíes, hispanoamericanos y de la Europa del Este).

Cuadro 6. La evolución del número de habitantes en la localidad de Ágreda.



Fuente: <http://www.foro-ciudad.com/soria/agreda/mensaje-11463072.html>

En cuanto a la dedicación económica, la gran mayoría de las familias se dedica a la industria y al sector servicios, y menos de un 15% a la agricultura y ganadería.

Ágreda tiene una vida cultural similar a la de otros municipios sorianos: jornadas culturales y religiosas, fiestas tradicionales, actividades deportivas, concursos, exposiciones...

La localidad cuenta con una serie de instituciones tanto públicas como privadas, que colaboran siempre que se les requiere en actividades del centro. Entre éstas se encuentran el AMPA del centro, el Ayuntamiento de Ágreda, Asociación para el Desarrollo Rural Integral del Noreste de Soria Proynerso, la parroquia, Asociaciones de la Tercera Edad, Amas de Casa (Mujeres del Moncayo) y de la Juventud, Cruz Roja, Cofradía de la Veracruz, Sociedad Deportiva Ágreda, entre otras.

Otros centros educativos del entorno son el IES “Margarita de Fuenmayor”, la Escuela Hogar “García Royo” y Educación de Adultos. Destacar también la gestión municipal de la Guardería Infantil “María Coronel y Arana”(0-3 años), la Biblioteca Pública y una Escuela de Música.



Ágreda es denominada la Villa de las Tres Culturas, ya que a lo largo de la historia convivieron diversas culturas y civilizaciones, y así lo demuestra su patrimonio cultural: sitios religiosos, monumentos de interés y museos, de las civilizaciones musulmana, católico y judía.

4.4. CARACTERÍSTICAS DEL CENTRO.

El C.E.I.P. Sor María de Jesús de Ágreda es un centro público bilingüe, situado en el centro de la localidad, próximo a la Plaza Mayor, como puede apreciarse en el siguiente mapa.

Cuadro 7. La situación del centro escolar: C.E.I.P. Sor María de Jesús de Ágreda,



Fuente: <https://www.google.es/maps/@41.8532132,-1.9229979,17z>

El Centro consta de dos edificios: el edificio de Educación Infantil construido en 1995 (alumnos de 3 años, 4 años y 5 años) y el edificio de Educación Primaria construido en 1930 (alumnos de 6 a 12 años). Indicar que ambos edificios se encuentran separados, lo que lleva a los diferentes especialistas (de pedagogía terapéutica, de audición y lenguaje y de inglés), otros docentes y personal laboral (Ayudante Técnico Educativo y Fisioterapeuta) a realizar diferentes desplazamientos durante las horas lectivas.



En cuanto a las instalaciones, decir que en el edificio de infantil cuentan con seis aulas para los distintos grupos, aula de talleres comunicada con una pequeña cocina, biblioteca, sala para profesores, hall de entrada utilizado como sala de usos múltiples y un patio exterior con zona de juegos. En el edificio de primaria, está compuesto por doce aulas para los distintos grupos distribuidas, sala de profesores, secretaría, aula para talleres, sala de usos múltiples, aula de música, aula de informática, biblioteca escolar, aula de logopedia, aula de pedagogía terapéutica, aula de compensatoria, sala de reuniones, sede del AMPA, gimnasio y patio cubierto interior y un patio exterior.

El centro dispone de acceso a internet por ADSL por cable y WIFI, con equipamiento informático en todas las aulas.

4.5. EL ALUMNADO.

Actualmente se encuentran matriculados 267 alumnos en el Centro, distribuidos en dos etapas: segundo ciclo de Educación Infantil con 82 alumnos y Educación Primaria con 185 alumnos. Distribuidos de la siguiente manera.

Cuadro 8. El alumnado matriculado en cada nivel educativo del C.E.I.P. Sor María de Jesús de Ágreda.

ALUMNADO DEL CURSO 2016-2017										
INFANTIL				PRIMARIA						
3 años	4 años	5 años	Total	1º	2º	3º	4º	5º	6º	Total
22	24	36	82	30	23	32	32	38	30	185

Fuente: elaboración propia con los datos que figuran en el centro.

La mayoría de los alumnos residen en Ágreda, aunque hay seis alumnos que viven en pueblos cercanos como, San Felices, Vozmediano, Añavieja y Montenegro.

Señalar que existe una diversidad en nuestro alumnado, presentando diversidad étnica, nacionalidad, lingüística, religiosa, cultural y socio-familiar.

Se puede decir que la convivencia en el centro es valorada positivamente, aunque se han detectado algunas diferencias en el comportamiento del alumnado por esa diversidad.



Los alumnos suelen presentar en general, una buena disposición hacia la escuela, participando activamente en las diferentes actividades y mostrando cada vez más un mayor interés por las Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

En Ágreda hay un total de 38 alumnos de nacionalidad extranjera, destacando las siguientes nacionalidades: Eslovenia, Marruecos, Bulgaria, Rumania, Honduras, Etiopía y República Dominicana. Lo que supone un porcentaje importante dentro del conjunto del alumnado.

En general, las características de nuestros alumnos, son bastantes positivas para la consecución de las finalidades educativas del Centro. En cuanto a convivencia se refiere, son alumnos que generan pocos conflictos, participativos y respetan la labor del profesorado, así como las instalaciones del Centro, aunque si se han detectado algunos casos en los que se observa la necesidad de trabajar habilidades sociales, emociones y estrategias de resolución de conflictos, para mejorar las relaciones con sus iguales.

4.6. EL EQUIPO DOCENTE.

En este curso 2016-2017, el Claustro de Profesores está formado por un total de 25 maestros: cuatro maestros tutores de educación infantil, una maestra de apoyo (media jornada), nueve maestros tutores de educación primaria, dos especialistas de educación física, dos maestros primaria bilingüe, dos especialistas de inglés, un especialista de música, un maestro de educación compensatoria, un especialista de pedagogía terapéutica, un especialista de audición y lenguaje (media jornada) y una profesora de religión (17,5 horas).

En estos dos últimos años ha aumentado el número de profesores definitivos y la plantilla se ha estabilizado, aspecto muy importante tanto para el alumnado como para el desarrollo de proyectos y actividades formativas.

El equipo docente de este Centro, lo conforman personas comprometidas con la educación, presentando grandes capacidades de trabajo y de participación en la vida del Centro, concienciados con la mejora y cuidado de las relaciones personales y humanas. Cada uno de ellos, día a día intenta impulsar desde todos los ámbitos que nuestro alumnado salga preparado desde el punto de vista del conocimiento, pero también a nivel personal.



Significar que dentro la preparación educativa de los miembros del equipo directivo todos ellos cuentan con más de una especialidad, así como importantes conocimientos del idioma extranjero, y grandes capacidades y cualidades en cuanto a las nuevas tecnologías.

4.7. LAS FAMILIAS.

La mayoría de las familias de nuestros alumnos se muestran preocupadas por la educación de sus hijos, asistiendo con frecuencia a las tutorías semanales para demandar información sobre los aprendizajes y los resultados académicos. Indicar que, aunque si hay padres que colaboran y participan en la vida del Centro, se observa que esa colaboración puede mejorarse.

La mayoría de las familias forman parte de la Asociación de padres y madres de alumnos, implicados en todas las actividades tanto escolares como extraescolares que se programan desde el centro. Tanto desde la dirección del centro educativo como desde la dirección del AMPA se fomenta la colaboración para la realización de nuevos retos y actividades, todos ellos encaminados a favorecer y mejorar la educación del alumnado.

4.8. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN.

A continuación se enumeran los objetivos generales del proyecto especificando las metas que implican para la comunidad.

1. Mejorar la implicación y participación de toda la comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto Educativo del Centro.

- Crear un clima de convivencia que favorezca que los alumnos participen plenamente de su aprendizaje con autonomía y tomen iniciativas para desarrollar un proyecto de crecimiento personal y resolver problemas.
- Mejorar la interacción de los profesores con los alumnos para conocerlos mejor,



detectar necesidades, orientar y guiar su proceso de aprendizaje y valorar sus logros.

- Optimizar los canales de información y comunicación con las familias.
- Utilizar las TIC para crear estrategias de información y comunicación cercanas, eficaces y adecuadas.
- Potenciar el intercambio de información y la comunicación entre los profesores para favorecer su colaboración y la interacción con los alumnos y las familias.

2. Ejercer un liderazgo compartido y el reparto de responsabilidades para que todos los miembros de la Comunidad Educativa, colaboren al servicio de los logros del Proyecto Educativo, lo que requiere que cada uno se forme para asumir sus responsabilidades, de acuerdo con su función.

- Facilitar la participación de los alumnos en la vida del Centro a través de la elección de delegados.
- Promover un clima de colaboración, designando tareas al profesorado para lograr los objetivos planteados en nuestro Proyecto Educativo de Centro.
- Favorecer la participación de las familias en las actividades del Centro, así como hacerles partícipes del aprendizaje de sus hijos.
- Dar a conocer los criterios de organización y gestión de los recursos.
- Dinamizar el funcionamiento de los órganos colegiados, de coordinación docente, potenciando la coordinación y el trabajo en equipo.

3. Dinamizar y sostener todos los planes y proyectos que hay en el Centro, y crear otros nuevos de acuerdo con el Proyecto educativo de Centro y las necesidades que surjan.

- Involucrar al alumnado en las actividades del centro.
- Impulsar las iniciativas individuales y grupales para actualizar los planes y proyectos existentes, así como la creación de otros nuevos, de acuerdo a nuevas formas de trabajo.



- Fomentar la implicación de las familias en los planes y proyectos.
- Informar a través de la página web del Centro.
- Estimular la elaboración y puesta en marcha de nuevos planes y proyectos que ayudan a poner en práctica las nuevas metodológicas.

4. Revisar y renovar la Atención a la Diversidad.

- Analizar diversas actuaciones que busquen la motivación e implicación del alumnado, desarrollen un plan de trabajo específico para atender sus dificultades o necesidades.
- Establecer los mecanismos adecuados para llevar a cabo una coordinación y seguimiento, además de adecuar las metodologías a las características individuales de los alumnos.
- Indicar a las familias las actuaciones relacionadas con la atención a la diversidad.
- Priorizar y gestionar recursos en función de las necesidades de los alumnos.
- Garantizar la aplicación de las medidas organizativas y pedagógicas para realizar una buena coordinación y seguimiento de la atención a la diversidad.

5. Ordenar y sistematizar la organización y el funcionamiento del Centro, mediante la previsión de necesidades, una buena planificación y el seguimiento del desarrollo de los planes y proyectos.

- Buscar cauces de comunicación y colaboración con los alumnos, dando a conocer las normas de funcionamiento del centro.
- Impulsar la participación del profesorado a nivel de Claustro, Equipos Internivel y las diferentes comisiones.
- Comunicar las actuaciones del centro y recoger propuestas para el buen funcionamiento del mismo a través de la Asociación de padres y madres de alumnos del centro.



- Propiciar los recursos necesarios para desarrollo de los planes y proyectos.
- Elaborar un calendario de actuaciones y reuniones para una mejor coordinación y organización del centro

6. Mantener los puntos fuertes del procedimiento de evaluación actual y enriquecimiento con nuevas estrategias e instrumentos que lo mejoren.

- Definir los procedimientos de evaluación para los alumnos sean partícipes de su proceso evaluativo.
- Establecer criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación comunes, valorando sus resultados, así como las medidas adoptadas.
- Favorecer la implicación de las familias en los procesos de evaluación, estableciendo diferentes canales de información, haciendo especial hincapié en las medidas adoptar a las familias.
- Gestionar y distribuir los recursos en función de las necesidades del centro.
- Realizar un seguimiento periódico en los resultados escolares, planificar y temporalizar las diferentes evaluaciones y establecer los instrumentos más adecuados.

7. Incorporar nuevas estrategias metodológicas para potenciar una verdadera renovación pedagógica, por parte de todos los profesores del Centro en orden a mejorar la adquisición de competencias, el logro de los estándares de todos los alumnos y su desarrollo integral para que tengan una buena calidad de vida.

- Mejorar las competencias claves del alumnado a través de estrategias metodológicas.
- Implantar cambios metodológicos que puedan contribuir a una mejora de los aprendizajes.
- Desarrollar actitudes que favorezcan una mayor integración de las TIC en las labores educativas.



- Organizar los recursos para favorecer la aplicación metodológica más idónea, aplicando los criterios establecidos en el Proyecto Educativo de Centro.
- Facilitar agrupamientos flexibles cuando se estime conveniente para el desarrollo de diferentes tareas en el aula, así como promover la formación del profesorado en la línea pedagógica actual.

8. Integrar las nuevas tecnologías en el funcionamiento ordinario de todo el Centro, acompañar a los profesores para el uso en las aulas, para que los alumnos aprovechen al máximo para su aprendizaje y también las familias.

- Completar la formación integral del alumnado a través del uso funcional de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- Difundir entre el profesorado buenas prácticas y recursos relacionadas con las TIC para su integración en su labor docente.
- Impulsar la utilización de las TIC, así como posibilitar cualquier iniciativa formativa dirigida a las familias y publicitar el uso de la página web del Centro.
- Optimizar y seleccionar los recursos TIC del Centro, además de impulsar acciones formativas en torno a la aplicación de las mismas en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en las gestiones administrativas.
- Promover el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como instrumentos favorecedores del proceso de enseñanza-aprendizaje.

9. Evolucionar en el Proyecto bilingüe.

- Alcanzar el máximo desarrollo de las capacidades de nuestro alumnado en la lengua extranjera.
- Participar en el desarrollo del proyecto de la sección bilingüe, estableciendo una coordinación entre los docentes.
- Orientar a las familias en el aprendizaje de la lengua inglesa.



- Dotar al Centro y al profesorado de los recursos y materiales necesarios que motiven y propicien el aprendizaje en lengua inglesa.
- Lograr una óptima organización y planificación para aumentar la eficacia del proyecto de la sección bilingüe.

10. Colaborar y coordinarse las instituciones, administraciones, entidades y otros centros educativos.

- Favorecer la participación del alumnado con otros centros educativos.
- Atender a las demandas de los distintos miembros de la Comunidad Educativa, favoreciendo el desarrollo de reuniones y ofreciendo información puntual y directa.
- Propiciar la colaboración y el asesoramiento de las familias.
- Identificar las necesidades en la gestión de los recursos humanos y materiales.
- Concertar entrevistas con las diferentes instituciones o administraciones para atender todas aquellas cuestiones que surjan, así como integrar las actividades que organicen las mismas.

11. Actualizar los documentos y registrar toda la actividad educativa del Centro.

- Revisar, actualizar y adecuar toda la documentación del Centro a las demandas de la Comunidad Educativa, con la participación de todos los profesionales.
- Hacer partícipes a las familias en la documentación del centro, recogiendo sus propuestas de mejora.
- Gestionar de forma adecuada los recursos necesarios para la elaboración de los mismos.
- Propiciar las medidas organizativas necesarias, así como una adecuada planificación para trabajar de forma colaborativa en la actualización de la documentación del Centro.
- Difundir los documentos del Centro elaborados.



12. Favorecer el desarrollo de una mejora del clima de convivencia del Centro.

- Fomentar la participación activa del alumnado en las actividades de convivencia en un clima de respeto entre iguales.
- Potenciar las buenas relaciones entre el profesorado y otros miembros de la Comunidad Educativa.
- Mantener reuniones con las familias para informar sobre el alumnado, además de asesorar, prevenir y anticipar la actuación ante los conflictos.
- Organizar espacios que dinamicen el clima de convivencia.
- Diseñar y establecer medidas organizativas que favorezcan el desarrollo de un clima cooperativo y de convivencia en el Centro.

13. Apoyar e impulsar la formación del profesorado y la innovación en el centro.

- Aplicar lo trabajado, en las actividades formativas en las aulas para mejorar el aprendizaje del alumnado.
- Potenciar la formación del profesorado, facilitando herramientas para que esa formación sea accesible, funcional y en la línea pedagógica actual.
- Informar a las familias de las actividades formativas realizadas.
- Promover acciones que induzcan una mejor gestión de los recursos.
- Organizar y planificar actividades formativas y de innovación en el Centro.

4.9. LÍNEAS ESTRATÉGICAS DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN.

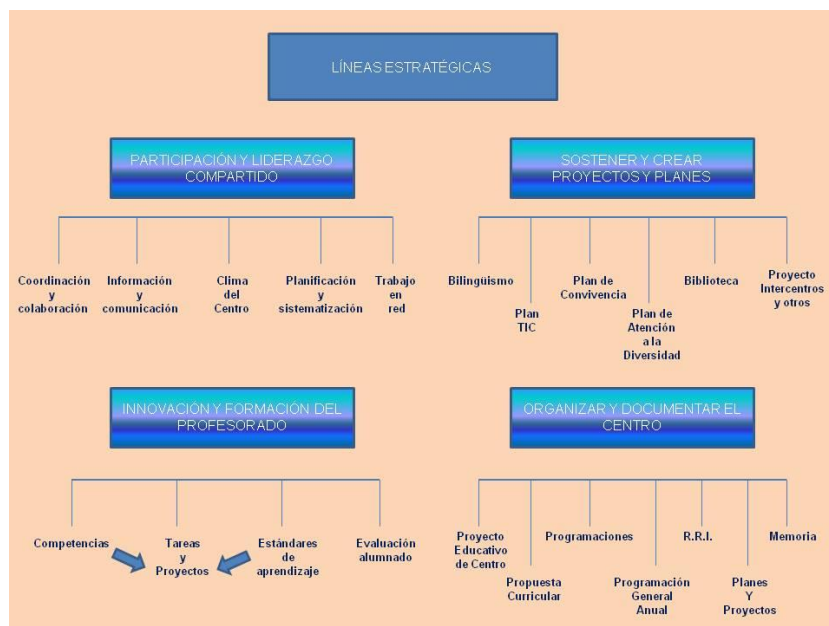
A continuación se definen las líneas estratégicas que van a guiar el desarrollo del proyecto de dirección, y por otro lado, van a permitir alcanzar los objetivos marcados, realizando una previsión de los recursos materiales y humanos, además de temporalizar cada una de las acciones.



Las actuaciones o tareas diseñadas para lograr los objetivos anteriormente expuestos, se agrupan en torno a cuatro líneas estratégicas, como puede apreciarse en el siguiente esquema:

- Participación y liderazgo compartido.
- Sostener y crear proyectos y planes.
- Innovación y formación del profesorado.
- Organizar y documentar el centro.

Cuadro 8. Las líneas estratégicas de actuación establecidas en el proyecto de dirección.



Fuente: elaboración propia.

Participación y liderazgo compartido	
Objetivos: 1, 2, 10, 12	
ACCIONES	TEMPORALIZACIÓN
-Organizar la actuación coordinada del equipo directivo. Reunión conjuntas para el trabajo en equipo. Coordinación, reparto de tareas, aportación de ideas, esfuerzo común en los objetivos compartidos, toma de decisiones, registro de los acuerdos, puesta en común, etc	Semanalmente



<p>-Establecer un horario en el que cada uno de los miembros del Equipo Directivo pueda atender a profesores, alumnos y padres en el ámbito de su competencia, así como la atención inmediata de actuaciones puntuales.</p>	Al comienzo del curso
<p>-Llevar un registro de acuerdos tomados en las diferentes reuniones.</p>	Mensualmente
<p>-Establecer un calendario reuniones de Claustro, Consejo Escolar, Comisión de Coordinación Pedagógica, equipos internivel, nivel, equipo entre sí, coordinación IES Margarita Fuenmayor, Guardería María y Coronel, comisiones de los planes y proyectos, orientadora, asistente social y personal no laboral, así como sus protocolos de actuación.</p>	Mensualmente
<p>-Trabajar y coordinar desde la Comisión de Coordinación Pedagógica todos aquellos aspectos que nos marca la nueva normativa.</p>	Mensualmente
<p>-Potenciar el trabajo colaborativo entre los equipos internivel, niveles y entre etapas.</p>	A lo largo del curso
<p>-Canalizar las vías de información y comunicación: correo electrónico para los profesores y otros profesionales, notas informativas, tablón de anuncios, página web, contactos telefónicos, informaciones individualizadas para todos la Comunidad Educativa (diariamente).</p>	Desde el inicio del curso y de forma continuada
<p>-Incrementar el uso la página web del Centro como instrumento de comunicación entre el Centro, las familias y los alumnos, actualizando las informaciones que se transmiten en la misma.</p>	Diariamente
<p>-Fortalecer el uso de la agenda escolar de los alumnos como instrumento de comunicación y planificación cotidiano, consignando los deberes, incidencias, entrevistas con el tutor...</p>	Diariamente
<p>-Hacer llegar la información con antelación suficiente a todos los miembros de la Comunidad Educativa para cada reunión.</p>	De forma continuada



<p>-Diseñar acciones coordinadas que fomenten la participación de las familias, Asociación de padres y madres de alumnos y otras instituciones.</p> <p>-Organizar actividades con otras instituciones.</p> <p>-Trabajo en red con el Servicio de Inspección Educativa, Área de Programas, Centro de Formación del Profesorado e Innovación Educativa, Ayuntamiento y otros centros o instituciones.</p> <p>-Favorecer un buen clima de relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa y trabajar por la integración de todos los alumnos a través de la actividad diaria.</p> <p>-Reorganización de las aulas del centro, adecuando los espacios a las necesidades de cada curso escolar, además de optimizar su uso.</p> <p>-Desarrollar un trabajo integrador, distribuyendo responsabilidades y tareas a cada uno de los profesionales del Centro: equipo de biblioteca, coordinador de fomento a la lectura, coordinador de convivencia, responsable de formación, coordinador de actividades extraescolares, coordinador sección bilingüe y comisión TIC.</p> <p>-Elaborar y actualizar los horarios de los profesores, de acuerdo a los criterios pedagógicos y las necesidades del alumnado y del centro.</p> <p>-Planificar y ordenar todas las tareas administrativas.</p> <p>-Planificación en la gestión de recursos humanos y materiales según las necesidades.</p> <p>-Mantenimiento de la cuenta de gestión económica.</p> <p>-Coordinar los servicios del Centro: Comedor y Transporte Escolar, planificando reuniones con cada uno de los responsables y realizando un seguimiento de los mismos.</p> <p>-Incrementar participación de alumnado responsabilizándose</p>	<p>Trimestralmente</p> <p>A lo largo del curso</p> <p>De forma continuada</p> <p>Diariamente</p> <p>Septiembre</p> <p>Desde el inicio del curso y de forma continuada</p> <p>Primera semana septiembre</p> <p>Mensualmente</p> <p>Desde el inicio del curso y de forma continuada</p> <p>Diariamente</p> <p>Mensualmente</p> <p>Desde el inicio del curso</p>
--	---



de tareas en el centro, además de ofrecerles la oportunidad de realizar sugerencias a través de un buzón para ello. -Identificar y elevar las necesidades en las infraestructuras o reformas o mejoras sobre el funcionamiento del Centro y la conservación de las instalaciones.	y de forma continuada Al finalizar el curso y de forma continuada
--	--

Sostener y crear planes y proyectos (ver anexo II.)	
Objetivos: 3, 4, 6, 8, 9, 12	
ACCIONES	TEMPORALIZACIÓN
-Ofrecer a los alumnos experiencias en la lengua inglesa.	Anual
-Aplicar el Proyecto de la Sección Bilingüe, incluyendo los nuevos acuerdos establecidos en cada área, así como establecer cauces de coordinación entre el profesorado implicado en la misma.	Anual, durante todos los cursos
-Optimizar el uso del laboratorio de idiomas proponiendo nuevas actividades.	Anual
-Realizar diversas actividades sobre la lectura y el hábito lector para dinamizar el proyecto de biblioteca así como la labor del coordinador.	Trimestralmente
-Renovar y actualizar los fondos bibliográficos.	Anual
-Mantener la actualización de blog de la biblioteca escolar del centro.	Semanal
-Establecer el número de apoyos para atender las necesidades del alumnado de atención a la diversidad.	Septiembre
-Sistematizar las reuniones de coordinación y seguimiento de las medidas organizativas y curriculares con los profesionales que intervienen.	Septiembre-trimestralmente
-Priorización del diagnóstico de los alumnos y alumnas con necesidades específicas de apoyo educativo para una atención más adecuada.	A lo largo del curso
-Llevar un registro de las incidencias del aula y del centro, así	Diariamente



<p>como de las intervenciones de jefatura de estudios y coordinador de convivencia.</p> <p>-Apoyar la labor de la coordinación del Plan de convivencia, ayudándole a desarrollar actividades para educar en valores y trabajar las habilidades sociales.</p> <p>-Incorporar un plan de integración de las TIC en todos los niveles educativos y revisar el Plan de RED XX.</p> <p>-Mantenimiento de los equipos informáticos y otros materiales TIC.</p> <p>-Adaptar progresivamente todas las aulas para el uso de las TIC como instrumento didáctico en el aula.</p> <p>-Plantear un proyecto de trabajo para la utilización de las tablets en el aula.</p> <p>-Implicar la participación de todos los miembros de la Comunidad Educativa en la prevención y tratamiento de los conflictos que alteren la convivencia.</p> <p>-Creación de nuevos proyectos en el Centro.</p> <p>-Aplicación y actualización de todos los planes con la implicación de todas la Comunidad Educativa.</p> <p>-Utilizar mecanismo de mejora continua para partir de la realidad, planificar, realizar un seguimiento de todos los planes y evaluar los mismos, así como la inclusión de las propuestas mejora.</p> <p>-Proponer la realizar de proyectos, jornadas o actividades con otros centros.</p>	<p>Mensualmente</p> <p>Anual</p> <p>Semanalmente</p> <p>Anual</p> <p>A lo largo del curso</p> <p>A lo largo del curso</p> <p>De forma continuada</p> <p>Septiembre-Diciembre</p> <p>A lo largo del curso</p> <p>Trimestral</p> <p>A lo largo del curso</p>
---	--

Innovación y formación del profesorado	
Objetivos: 6,7, 8, 13	
ACCIONES	TEMPORALIZACIÓN
-Efectuar la evaluación inicial para la detección de las dificultades.	Septiembre



-Análisis de los resultados educativos de los alumnos a través de los distintos registros de evaluación, detectando los puntos fuertes y aspectos a mejorar en nuestro alumnado e implementar los cambios curriculares oportunos.	Trimestralmente
-Incorporar los cambios organizativos necesarios que contribuyan a la mejorar del aprendizaje del alumnado.	Trimestralmente
-Planificar tareas para el desarrollo de las competencias del alumnado.	Mensualmente
-Crear estrategias para mejorar los resultados académicos de nuestros alumnos y alcanzar las competencias clave.	Trimestralmente
-Establecer acuerdos y herramientas para la valoración de las competencias clave.	Al comienzo del curso
-Realizar el calendario de las sesiones de evaluación de cada grupo.	Trimestralmente
-Reuniones con las familias para hacer un seguimiento de sus hijos e informarles del proceso educativo.	Semanalmente
-Informar al profesorado de todas las actividades formativas o programas europeos organizados por otras entidades o instituciones educativas.	Diariamente
-Proponer actividades de formación para mejorar nuestra tarea educativa y apoyar la innovación, además de establecer un horario de las mismas.	Anual
-Confeccionar un espacio en la nube de recursos para el profesorado: información convocatorias, reuniones, materiales didácticos, actividades, documentos,...	A lo largo del curso

Organizar y documentar el centro	
Objetivos: 5, 11	
ACCIONES	TEMPORALIZACIÓN
-Actualización, revisión y adecuación a la LOMCE de los documentos del Centro (ver gráfico)	Anual
-Actualización, difusión y manejo del Proyecto Educativo por	Anual



<p>todos.</p> <ul style="list-style-type: none">-Dar a conocer la Propuesta Curricular a la Comunidad.-Crear un dossier para el profesorado en el que se contemple toda aquella documentación que pueda ser de interés para el mismo-Propiciar la revisión de los documentos de forma colaborativa, diseñando procedimientos y instrumentos para elaboración, actualización y difusión de los documentos del centro.-Facilitar que los mecanismos necesarios para que estos documentos sean conocidos y manejados en su utilidad por toda la comunidad educativa de nuestro centro.-Consensuar los criterios correspondientes para la selección de contenidos, metodología y procedimientos a desarrollar y criterios de evaluación de las áreas, relacionando en todo momento los objetivos establecidos y la normativa que los desarrolla.-Diseño de actividades complementarias y extraescolares, teniendo en cuenta las tradiciones y costumbres.-Elaborar la Programación General Anual como plan que integra los acuerdos de toda la Comunidad Educativa y las propuestas reflejadas en la memoria de final curso.-Realizar un balance del funcionamiento del centro a través de la memoria.-Promover el registro, control y seguimiento tanto del absentismo como del abandono escolar.-Llevar a cabo un plan de acogida al nuevo profesorado, reunión de bienvenida e información sobre los protocolos de actuación, así como del alumnado.-Estandarizar procesos de autoevaluación que detecten las necesidades de mejora y permitan una mejora constante y adaptada a los cambios.	<p>Al comienzo del curso</p> <p>Al comienzo del curso</p> <p>Mensualmente</p> <p>Diariamente</p> <p>Comienzo del curso</p> <p>Comienzo del curso y de forma continuada</p> <p>Septiembre</p> <p>Junio</p> <p>Mensualmente</p> <p>Inicio de curso y a lo largo del curso con nuevas incorporaciones.</p> <p>Anual</p>
--	--



-Organizar y planificar todas actividades reflejadas en el Proyecto de Modificación de la Jornada continua.	Comienzo del curso y cada trimestre
---	-------------------------------------

5.10. EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN.

El seguimiento y la evaluación del Proyecto Educativo, así como del Proyecto de Dirección, son elementos claves para se puedan conseguir los fines que se proponen y dinamizar las mejoras en la actuación.

El seguimiento cotidiano y anual permitirá acompañar y guiar la mejora de todos los aspectos de la organización y funcionamiento del centro.

El proceso evaluativo ayudará a conocer los aspectos que funcionan bien y son necesarios afianzar, y aquellos que requieran de revisión y mejora, ya que no se han obtenido los resultados esperados.

Los ámbitos en los que incidirá más la evaluación son: el funcionamiento general del Centro Educativo y de sus órganos de gobierno, los procesos de enseñanza aprendizaje en base a la Propuesta Curricular (ver modelo de evaluación de este documento en el anexo II, apartado 5), la participación de todos los sectores que integran la comunidad educativa y su relación con el entorno, la formación del profesorado, la identificación de nuevas necesidades y todos los correspondientes a los objetivos y líneas estratégicas del Proyecto de Dirección.

La evaluación tendrá un carácter formativo a través de la reflexión y el análisis crítico, con el fin de aportar información que oriente la mejora de los objetivos y actuaciones, y proporcione datos para lograr una mayor eficacia en las actividades educativas.

Asimismo, la evaluación tendrá un carácter continuo y descriptivo, basado en el seguimiento periódico del grado de desarrollo de las actuaciones programadas al inicio del curso, de su contribución a la consecución de los objetivos propuestos, de la detección de las causas que faciliten o dificulten dicha consecución y propuestas de mejora.



Al mismo tiempo tendrá un carácter participativo, por lo que se deberá favorecer la participación de todos los implicados para estimar los puntos fuertes y las limitaciones del proceso seguido respecto a cada uno de los ámbitos de actuación, que se pueden agrupar en torno a estos aspectos: organización del centro, gestión de recursos y materiales, gestión de las relaciones interpersonales, desarrollo del currículo, acompañamiento individualizado. Además, se tratará de apreciar si la intervención educativa ha tenido la incidencia deseada en el crecimiento personal y de toda la comunidad educativa.

Señalar que entre otros, la evaluación tendrá dos instrumentos básicos: la Memoria Final del Centro, donde cada sector de la Comunidad Educativa y el propio Equipo Directivo valorará lo realizado en cada curso académico y las cuestiones específicas para valorar la tarea del Equipo Directivo.

En cuanto a la Memoria Final, decir que recoge una valoración y una reflexión de los aspectos educativos más significativos de cada curso escolar con sus propuestas de mejora, como podemos comprobar en dicho documento (anexo III. Modelo de Memoria Final), además de evaluar el desarrollo de cada uno planes y proyectos llevados a cabo (ver anexo IV. Modelo de evaluación de un plan: Plan de Atención a la Diversidad).

Los criterios de evaluación responderán a este esquema.

- Planificación y coordinación de las actividades en el Centro.
- Gestión de recursos humanos y materiales para atender a las necesidades.
- Gestión económica y administrativa.
- Información y comunicación proporcionada a los diferentes sectores de la Comunidad Educativa.
- Dinámica de los órganos de participación en el Centro del profesorado.
- Planificación y organización de los distintos órganos de coordinación en el Centro.
- Colaboración con las familias y otros sectores de la Comunidad Educativa.
- Colaboración y relación con otras Instituciones o Administraciones Educativas.



- Dinamización de la atención a la diversidad del alumnado.
- Nivel de convivencia y clima del Centro.
- Propuestas innovación educativa y formación del profesorado.
- Proceso e instrumentos de evaluación.

Una vez finalizado los cuatros años en los que se pone en práctica el proyecto de dirección se cumplimentará una tabla de valoración con sus criterios e indicadores para evaluar la labor del director de un centro, que se recoge en el anexo V.

CAPÍTULO 5. CONSIDERACIONES FINALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Una vez finalizado el trabajo y desarrollados los puntos tratados en el mismo, se ha llegado a la conclusión de la necesidad que existe de realizar un análisis y un estudio del marco geográfico, demográfico, cultural y social de lugar, para adaptar nuestro proyecto educativo a estas necesidades concretas, como es el caso de la localidad de Ágreda, que se encuentra en una demarcación de la que podemos llamar especial o peculiar al encontrarse influenciada por su cercanía con la Comunidad de Aragón y de Navarra, ejemplo relevante es que siendo provincia de Soria dispone de un prefijo telefónico de Aragón. Su tradición histórica refleja una población inmigrante musulmana muy consolidada, suponiendo un importante porcentaje del censo total.

Su situación geográfica también propicia dificultades al encontrarse flanqueada por el Moncayo y el puerto del Madero.



Una climatología muy adversa sobre todo durante los meses de invierno, que obliga a programar las actividades acordes a las bajas temperaturas que se registran a lo largo del año.

No todos son inconvenientes en cuanto a este centro, si bien, hay que destacar la implicación del profesorado con el buen funcionamiento del colegio, debido a que para la gran mayoría de ellos, es su destino definitivo. Lo que hace que muchos de ellos, adquieran el compromiso de realizar proyectos a largo plazo.

Desde la dirección, se aboga por la participación de la totalidad del profesorado en la toma de decisiones, con el fin de consensuar las actuaciones referentes a las actividades educativas que se van a llevar a cabo en el centro, y así de esta manera conseguir un reparto de tareas y lograr la iniciativa del profesorado para su desarrollo.

Como se ha hablado en puntos anteriores, donde se ha tratado la problemática del éxodo rural, ésta es una localidad con una población infantil muy reducida, lo que lleva aparejado por un lado la ventaja de tener clases con un número reducido de alumnos, a la vez que existe una mayor preocupación de los resultados académicos por parte de sus progenitores.

Debido a la localización geográfica en la que se encuentra este centro, y aunque por parte de las instituciones se intenta dotar de los mismos recursos materiales y humanos que a los centros de la capital, es indudable corregir algunas de las deficiencias que se tienen, debido a que son propiamente estructurales de las compañías que prestan los servicios de comunicación.

Todo proyecto de dirección se inicia por la elección por parte del director del jefe de estudios y el secretario, que van a ser las personas que apoyen y colaboren en la toma de decisiones para la ejecución del proyecto educativo.

Un buen director además de cumplir con todos los requisitos formales e institucionales que estima la actual normativa, ha de reunir una serie de cualidades. Debe de ser una persona comunicadora, asertiva, proactiva, autocrítica, contar con dotes de negociación, ser conocedor y llevar a cabo estrategias de liderazgo de inteligencia emocional, como nos explica Goleman (2013) en su libro "Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional". Estas habilidades le van a proporcionar al director establecer una óptima relación tanto con



las que trabaja en su entorno educativo como las administraciones públicas y privadas, de las que necesita su colaboración.

Para la elección de los puestos de confianza de jefe de estudios y secretario, hay que tener en consideración la relevancia de los mismos y por ello buscar a la persona más idónea, que cumpla con capacidades y habilidades específicas para el desempeño de cada uno de los puestos.

El jefe de estudios, entre otras de sus muchas cualidades debe tener una buena capacidad organizativa, con el fin de poder planificar y programar con antelación todas las actuaciones educativas. Al igual que el director, ha de tener muchas de las cualidades y habilidades anteriormente referenciadas, para suplirle en caso de ausencia.

El secretario, además de cumplir con una serie de objetivos específicos para la elección del puesto, debe ser una persona que destaque por sus conocimientos de gestión y administración, así como por un alto nivel en el manejo de las nuevas tecnologías.

En definitiva, el éxito de un gran proyecto de dirección va a venir marcado por las líneas estratégicas de actuación que se van a poner de manifiesto a lo largo de los cuatro años, que dura el mismo.

Es importante al final de cada curso escolar, reflexionar sobre el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, con el fin de mejorar, en el caso de ser necesario en los restantes años.

Estas evaluaciones anuales nos van a permitir identificar las fortalezas y debilidades que pueda tener nuestro proyecto educativo, con el fin de optimizar y perfeccionar los recursos en las actuaciones del día a día. Concluyendo, la valoración anual será una comparación entre los objetivos marcados y los resultados obtenidos.



CAPÍTULO 6. BIBLIOGRAFÍA, REFERENCIAS Y WEBGRAFÍA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu granados, V., González Manjón D., Marchena González C., Montero Alcaide A., pires Jiménez A., Pires Jiménez L., Tuvilla Rayo J. (2013). “La LOMCE. Claves para el profesorado”. Madrid. Grupo Anaya, S.A.
- Álvarez Fernández M., Hué García C., López Martínez J., Lorenzo Delgado M., Pérez Bodeguero D. y Pumares Puertas L. (2010), “El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos de éxito escolar”. Catalogo de publicaciones del Ministerio de Educación.
- Campo, A. (2010). “Herramientas para directivos escolares”. Madrid. Wolters Kluwer España, S.A.
- Cantón Mayo, I. (2009).”La organización escolar normativa y aplicada”. Madrid. Biblioteca Nueva S.L.
- Carnicero Duque P. (2005). “La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas”. Madrid. Wolters Kluwer España, S.A.
- Domènech Francesch J. y Viñarás Cirera J. (2007). “La organización del espacio y del tiempo de un centro educativo”. Barcelona. Editorial Grao.
- Ferreres pavía V. y Pío González Soto (2006).”Evaluación para la mejora de los centros docentes”. Madrid. Wolters Kluwer España, S.A.
- Santamaría Conde, R. (2015). “Organizar centros escolares”. Madrid. Editorial Síntesis, S.A.
- VV.AA. (2002). “La educación encierra un tesoro”. Informe Jacques Delors. Madrid. Editorial Santillana.



REFERENCIAS LEGISLATIVAS

- BOE N° 187. Ley 14/1970, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa, 6 de Agosto de 1970 (LGE).
- BOE N° 154. Ley Orgánica 5/1980, por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares, 27 de junio de 1980 (LOECE).
- BOE N° 159. Ley Orgánica 8/1985, reguladora del derecho a la educación, 4 de julio de 1985 (LODE).
- BOE N° 238. Ley Orgánica 1/1990, de Ordenación General del Sistema Educativo, 4 de Octubre de 1990. (LOGSE).
- BOE N° 278. Ley Orgánica 9/1995, sobre Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes, 21 de Noviembre de 1995 (LOPEGCE).
- BOCYL N° 44. REAL DECRETO 82/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria.
- BOE N° 307. Ley Orgánica 10/2002, de Calidad de la Educación, 24 de diciembre de 2002 (LOCE).
- BOE N° 106. Ley Orgánica 2/2006, de Educación, 4 de Mayo (LOE).
- BOE N° 295. Ley Orgánica 8/2013, para la mejora de la calidad educativa, 10 de Diciembre (LOMCE).
- BOE N° 142. DECRETO 26/2016, de 21 de julio, por el que se establece el currículo y se regula la implantación, evaluación y desarrollo de la Educación Primaria en la Comunidad de Castilla y León.

ARTÍCULOS DE REVISTAS

- Álvarez, M. (2003). Dirección Escolar: Selección y Formación. Revista *Organización y Gestión Educativa*, 15-19.



Universidad de Valladolid

-Cantón Mayo, I. y Arias Gago A. (2008, enero-abril). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. Revista de Educación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Número 345, p-229-254.

-Marchena R., Alemán J., Martín J.C., Santana R. (2015, mayo y junio) La organización de los centros y las prácticas de aula: elementos que favorecen la continuidad escolar. Organización y Gestión Educativa. Revista del Fórum Europeo de Administración de la Educación, 6-20.

-Maureira, O. (2006). Dirección y Eficacia Escolar. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (en línea). Volumen 4. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/551/55140402/>

WEBGRAFIA

-Adell, J. (1997): Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información. EDUTECH, Revista Electrónica de Tecnología Educativa, 7. Publicación electrónica: http://nti.uji.es/docs/nti/Jordi_Adell_EDUTECH.html

-Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. Educar, 24. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/22305/1/500889.pdf>

-Lorenzo Delgado, M. (2004). La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Ediciones Universidad de Salamanca (España). https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/70773/1/La_funcion_de_liderazgo_de_la_direccion_.pdf

-Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. N° 27. Educar. Recuperado de: <http://educar.uab.cat/article/view/v27-martin>



ANEXOS.

ANEXO I. COMPETENCIAS DEL DIRECTOR.

Recogidas en el artículo 132 de la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.

- a) Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.
- b) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.
- c) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto educativo del centro.
- d) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.
- e) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.
- f) Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos y alumnas, en cumplimiento de la normativa vigente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta Ley orgánica. A tal fin, se promoverá la agilización de los procedimientos para la resolución de los conflictos en los centros.
- g) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.
- h) Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.
- i) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos adoptados, en el ámbito de sus competencias.
- j) Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.



- k) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.
- l) Aprobar los proyectos y las normas a los que se refiere el Capítulo II del Título V de la presente Ley Orgánica.
- m) Aprobar la programación general anual del centro, sin perjuicio de las competencias del Claustro del profesorado, en relación con la planificación y organización docente.
- n) Decidir sobre la admisión de alumnos y alumnas, con sujeción a lo establecido en esta Ley Orgánica y disposiciones que la desarrollen.
- ñ) Aprobar la obtención de recursos complementarios de acuerdo con lo establecido en el artículo 122.3.
- o) Fijar las directrices para la colaboración, con fines educativos y culturales, con las Administraciones locales, con otros centros, entidades y organismos.
- p) Cualesquiera otras que le sean encomendadas por la Administración educativa.



ANEXO II. RELACIÓN DE PLANES Y PROYECTOS DEL CENTRO EDUCATIVO.

Proyecto de Formación en Centros
Plan de Convivencia.
Plan de Fomento de la Lectura (Plan de Dinamización de la biblioteca escolar).
Plan de Acción Tutorial.
Plan de Evaluación de la Práctica Docente.
Plan de Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
Plan de Atención a la Diversidad.
Plan TIC. <ul style="list-style-type: none">• Plan de Red XXI.• Plan de Seguridad y Confianza Digital.
Proyecto Recyclators.
Plan de Acogida del alumnado.
Plan de Acogida del nuevo profesorado.
Proyecto de Adaptación Lingüística y Social.
Proyecto de Sección Bilingüe.



ANEXO III. MODELO DE EVALUACIÓN DE LA MEMORIA FIN DE CURSO.

Elaborado siguiendo las instrucciones marcadas en la Resolución de la Dirección General de Política Educativa Escolar, por la que se dispone la publicación de la Instrucción de 25 de mayo de 2017 de esta Dirección General, por la que se unifican las actuaciones de los centros docentes no universitarios de la Comunidad de Castilla y León correspondientes a la finalización del curso escolar 2016-2017.

1. INTRODUCCIÓN.

- 1.1. Procedimiento seguido para la elaboración de la memoria, participación de la comunidad educativa.
- 1.2. Sesiones en las que el consejo escolar y claustro de profesores en las que se ha evaluado el grado de cumplimiento de la programación general anual.
- 1.3. Características relevantes del curso, desarrollo de programas, etc...

2. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES CONTEMPLADOS EN LA PROGRAMACIÓN GENERAL ANUAL.

Objetivos	Grado de consecución (valoración de 0 a 4)	Observación /valoración de causas.
Propiciar el desarrollo educativo del alumnado y sus capacidades cognitivas, motrices, de equilibrio personal, de relación interpersonal y de inserción social, persiguiendo una educación integral, atendiendo a la diversidad, la igualdad y la convivencia entre diferentes y procurando una educación en valores.		
Fomentar la convivencia en el centro, la prevención de conflictos y habilidades sociales, además de favorecer protocolos de actuación conjunta para abordar distintos problemas de conducta.		
Dinamizar el funcionamiento de los órganos colegiados, de coordinación docente tanto horizontal como vertical, potenciando la coordinación y el trabajo en equipo.		
Adecuar los documentos oficiales, planes y proyectos del centro a la normativa establecida con la publicación del Decreto 26/2016, de 25 de julio.		
Organizar y planificar todas las actividades formativas propuestas en nuestro Proyecto de Formación en Centros, así como favorecer el desarrollo de otras actividades que puedan surgir a lo largo del curso escolar.		
Favorecer el aprendizaje de las tecnologías de la información y la comunicación optimizando al máximo los recursos que dispone el centro y creando estrategias de información y comunicación		



eficaces.		
Establecer acuerdos y herramientas de valoración de las competencias claves y estándares de aprendizaje donde se pueda apreciar el grado de adquisición de nuestros alumnos/as.		
Actualizar el Proyecto de la Sección Bilingüe de acuerdo a los cambios producidos en este curso.		
Priorizar, gestionar y aplicar estrategias y recursos de nuestro Plan de Atención a la Diversidad.		
Utilizar la biblioteca como herramienta básica en el nuevo concepto de lectura que aparece en la Orden EDU/747/2014, como centro de recursos para la enseñanza y el aprendizaje y espacio dinámico, así como planificar a principio de curso las actuaciones a realizar al año.		
Diseñar actividades complementarias y extraescolares que nos ayuden a desarrollar hábitos y actitudes que fomenten los valores fundamentales propuestos en la orden EDU/519/2014, de 17 de junio, que ayuden a forjar la personalidad y el carácter de nuestros alumnos, permitiéndoles afrontar nuevos retos y asumir responsabilidades.		
Mejorar la implicación y participación en las acciones propuestas de toda la Comunidad educativa para el desarrollo del Proyecto Educativo del Centro, estableciendo y fortaleciendo las vías de comunicación e información.		
Impulsar el mantenimiento del banco de libros y material curricular creado en el Centro a través del Programa RELEO, coordinando de manera efectiva cada una de las actuaciones a realizar a lo largo del curso.		

2.1. Aportaciones significativas aportadas por el Claustro de Profesores.

- **Proyecto Educativo de Centro.**
- **Programaciones didácticas.**
- **Programación general anual.**
 - ✓ Horario del centro.
 - ✓ Valoración de la jornada continua.
 - ✓ Servicio de Comedor Escolar.
 - ✓ Servicio de Transporte Escolar.
 - ✓ Actividades complementarias y extraescolares.
 - ✓ Formación del profesorado del centro.
 - ✓ Equipamiento del centro.
 - ✓ Mejoras del centro.



2.2. Propuestas de mejora.

3. VALORACIÓN DEL REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERIOR (NORMAS DE CONVIVENCIA Y SU APLICACIÓN).

3.1. Aportaciones significativas aportadas por el Claustro de Profesores.

3.2. Propuestas de mejora.

4. VALORACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CENTRO. RECURSOS HUMANOS, INSTALACIONES, ETC...

	VALORACIÓN
Organización y funcionamiento del Equipo Directivo.	
Organización y funcionamiento de los Equipos de Coordinación Docente: nivel, internivel,...	
Participación de todos los miembros de la comunidad educativa.	
Organización de los espacios del centro.	

4.1. Aportaciones significativas aportadas por el Claustro de Profesores.

- ✓ Instalaciones del centro.
- ✓ Relación con la comunidad educativa e instituciones.
- ✓ Consejo escolar.
- ✓ Claustro de profesores.
- ✓ Comisión de Coordinación Pedagógica.

4.2. Propuestas de mejora.



5. VALORACIÓN DE LA PROPUESTA CURRICULAR.

5.1. Valoración de la Propuesta Curricular.

Se evaluará teniendo en cuenta la siguiente escala:

1-A DESTACAR 2-A MEJORAR 3-PROPUESTAS DE MEJORA

APARTADOS	VALORACIÓN			OBSERVACIONES
	1	2	3	
1. Adecuación y concreción de los objetivos generales de la educación primaria				
2. Contenidos, criterios de evaluación y estándares de aprendizaje evaluables				
3. Decisiones de carácter general sobre métodos pedagógicos y didácticos propios del centro para la etapa				
4. Criterios para el agrupamiento del alumnado, organización y horarios				
5. Criterios de selección de materiales de desarrollo curricular				
6. Criterios pedagógicos para realizar actividades complementarias y extraescolares				
7. Criterios generales de evaluación de los aprendizajes del alumnado				
8. Criterios sobre promoción del alumnado				
9. Orientaciones para incorporar el desarrollo de las competencias				
10. Orientaciones para incorporar los elementos transversales				
12. Valoración de las programaciones didácticas.				



5.2. Propuestas de mejora.

6. EVALUACIÓN DE LA PROGRAMACIONES DIDÁCTICAS.

6.1. Resultado de la evaluación realizada.

Se evaluará teniendo en cuenta la siguiente escala:

1-A DESTACAR 2-A MEJORAR 3-PROPUESTAS DE MEJORA

EN RELACIÓN A LA ELABORACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA	1	2	3
La programación es coherente respecto a la propuesta curricular			
Se adoptan criterios consensuados en los equipos docentes a la hora de elaborar la programación			
La utilización de las TIC ayudan en la consecución de los objetivos y los contenidos			
La propuesta de actividades extraescolares y complementarias planteada es adecuada a la realidad del Centro.			
La programación didáctica incluye los cauces de colaboración familia/centro docente (entrevistas en tutoría, boletín informativos trimestral, reuniones colectivas...).			
Existe una coordinación interna entre los que imparten la misma materia en un mismo curso.			
Existe un procedimiento en el Centro para valorar el ajuste entre el diseño de la programación didáctica y los resultados obtenidos en el curso escolar.			

EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS	1	2	3
Se hace referencias a los objetivos generales de la etapa.			
Adecuación de los objetivos programados a las características del alumnado.			

EN RELACIÓN A LOS CONTENIDOS	1	2	3
Se temporalizan los contenidos a lo largo del curso.			
Se contemplan todos los bloques de contenido.			

EN RELACIÓN A LA METODOLOGÍA	1	2	3
La programación incluye las decisiones metodológicas.			
Los aspectos metodológicos son coherentes con el resto de decisiones de la programación.			
La metodología utilizada en cada área favorece los aprendizajes de los alumnos.			

EN RELACIÓN A LA ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD	1	2	3
La programación de medidas de atención a la diversidad es adecuada a las necesidades específicas de apoyo educativo de nuestros alumnos.			
La programación contempla medidas ordinarias de atención a la diversidad.			



EN RELACIÓN A LA MATERIALES Y RECURSOS	1	2	3
La programación didáctica prevé los recursos (humanos y materiales) necesarios para desarrollarlas adecuadamente.			
Los materiales curriculares se consideran adecuados.			

EN RELACIÓN A LOS ESPACIOS Y A LOS TIEMPOS	1	2	3
La programación didáctica prevé los espacios y tiempos de duración de las actividades previstas.			

EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN	1	2	3
Del propio documento			
Se planifica el seguimiento y la evaluación de la programación.			
Se unifican criterios entre los equipos docentes para evaluar las programaciones.			
Del alumnado			
La evaluación contempla los diferentes instrumentos.			
Se contemplan los criterios de evaluación.			
Se contemplan los criterios de calificación.			

EN RELACIÓN A LAS COMPETENCIAS CLAVE Y LOS ELEMENTOS TRANSVERSALES	1	2	3
Se integran todas las competencias clave en la programación.			
Se integran los elementos transversales en la programación.			

Indicar otros aspectos:

6.2. Propuestas de mejora.

7. EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA.

7.1. Resultado de la evaluación realizada.

(a través de los datos de la evaluación de la práctica docente de cada uno de los equipos docentes).

VALORACIÓN	<i>SI</i> Totalmente	En gran medida	Poco	<i>NO</i> Nada
PREPARACIÓN DE LA CLASE Y DE LOS MATERIALES DIDÁCTICOS SEGÚN LA PROGRAMACIÓN				
Formulación de los objetivos fijando su contribución al desarrollo de las competencias clave.				



Planificación del desarrollo de las unidades didácticas con una temporalización adecuada.				
Planificación de las clases teniendo en cuenta las características del grupo a partir de una evaluación inicial.				
Previsión de los medios que se van a necesitar (audiovisuales, fotocopias, material didáctico...)				
Previsión y planificación previa de la utilización de recursos externos al aula. (Espacios comunes, entorno...)				
Se utiliza algún documento, diario de clase o registro de observación, que permita seguir la marcha de las clases en sus aspectos más significativos.				
Coherencia del planteamiento de la clase con el conjunto de la programación didáctica de su ciclo				
Planificación flexible de las clases, realizando ajustes o cambios necesarios.				
Medidas para la enseñanza y el aprendizaje de la lectura, el tiempo de dedicación diaria y la aplicación diaria y la aplicación de estrategias de comprensión lectora.				
Realización de tareas para la aplicación de las competencias clave.				
Se promueven actividades para aquellos alumnos que trabajan a mayor velocidad.				
Observaciones:				
METODOLOGÍA				
Se motiva a los alumnos teniendo en cuenta sus intereses y necesidades.				
Se parte de los conocimientos previos de los alumnos.				
Utilización de una metodología que se ajuste a los criterios establecidos en la programación didáctica.				
Planteamiento de los contenidos desde una perspectiva global de la materia y, cuando es posible, interdisciplinar, relacionada con el entorno social o temas de actualidad.				
Fomento de la adquisición de técnicas de estudio.				
Utilización de una metodología que se ajuste a los criterios establecidos en la programación didáctica.				
Se potencia el trabajo autónomo, aprender a aprender, trabajo creativo, colaborativo,...				
Empleo de recursos didácticos que implican el uso de diferentes lenguajes: audiovisuales, informáticos, mapas, modelos, etc.				
Utilización de los recursos didácticos específicos de su área integrándolos dentro de la unidad didáctica.				



Realización de actividades, individuales o en grupo, coherentes con los objetivos planteados.				
Revisión y replanteamiento de su planificación y de sus estrategias de acuerdo a los resultados y evaluaciones.				
Observaciones:				
PROCESO DE EVALUACIÓN E INFORMACIÓN DE LOS APRENDIZAJES				
Procesos de evaluación general.				
Evaluación inicial como punto de partida para ajustar la programación a los conocimientos previos, como a las necesidades de los alumnos.				
Participación activa en sesiones de evaluación.				
Adopción de criterios de calificación en consonancia con los criterios de evaluación.				
Instrumentos de evaluación.				
En función de los criterios de evaluación, se emplean unos instrumentos de evaluación adecuados a los contenidos.				
Los instrumentos de evaluación son adecuados para evaluar las competencias clave.				
Utilización de instrumentos de evaluación que le permiten valorar la consecución de aspectos generales, con los que decidir colegiadamente con el equipo docente la promoción de los alumnos.				
Información sobre la evaluación				
Existe un boletín informativo trimestralmente tanto de contenidos, como de competencias clave.				
Utilización de documento para elaborar el informe preceptivo, sobre los alumnos que, al finalizar el curso, han promocionado con esa área o materia evaluada negativamente.				
Elaboración de informes de evaluación en los que incluye la información relevante sobre la evolución de alumnos.				
Informar a principio de curso, procedimientos generales de evaluación, criterios de evaluación, calificación de unidades.				
Observaciones:				
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN EL AULA, PARTICIPACION Y CLIMA DE LA CLASE				
El clima de la clase propicia el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.				
Las relaciones entre los alumnos son fluidas, cordiales y respetando al otro.				
Las relaciones alumno-profesor son fluidas y correctas.				
Las condiciones del aula (orden, nivel sonoro, temperatura....) son adecuadas.				



Fomento del respeto y la colaboración entre los alumnos.				
Interés por la puntualidad y asistencia de los alumnos.				
Los alumnos participan en la clase con interés y naturalidad.				
Las normas de la clase y centro son conocidas y aceptadas por los alumnos.				
Los alumnos tienen oportunidad de realizar aportaciones sobre el desarrollo de la clase.				
Observaciones:				
REUNIONES DEL EQUIPO INTERNIVEL				
El clima de trabajo se considera adecuado y positivo.				
Se participa en el trabajo en equipo dentro del internivel.				
Existe eficacia en la coordinación y organización de las reuniones.				
Se ha levantado acta de las reuniones realizadas.				
Se recogen los acuerdos adoptados en las actas del equipo internivel.				
Observaciones:				
ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD				
Se organizan y desarrollan actividades de refuerzo y ampliación para los alumnos que las necesitan.				
Existe coordinación entre los maestros que trabajan con un mismo alumno.				
Se utilizan diferentes estrategias metodológicas según las necesidades de los alumnos.				
Se ajusta el desarrollo temporal del programa a los diferentes ritmos de los alumnos.				
Utilización de diferentes materiales didácticos en función de las necesidades de los alumnos.				
Se han realizado las adaptaciones curriculares para los alumnos que lo precisen.				
Los resultados de los refuerzos educativos (apoyos ordinarios) se consideran satisfactorios				
Observaciones:				



ATENCIÓN A LOS PADRES				
Se cumple la temporalización prevista de tutoría de padres.				
Ha sido necesario posibilitar otros momentos para tutorías de padres.				
Las relaciones con las familias se consideran fluidas y satisfactorias.				
El interés y participación de las familias en la educación de sus hijos se considera satisfactoria.				
Se ha producido algún tipo de conflicto con las familias.				
Observaciones:				

7.2. Propuesta de mejora.

8. ANÁLISIS DE REUSLTADOS ACADÉMICOS Y PROPUESTAS DE MEJORA.

8.1. Datos relevantes para el análisis de resultados.

8.1.1. Informe de resultados de evaluación.

NIVEL EDUCATIVO DE EDUCACIÓN PRIMARIA (se indican los resultados de todos los niveles educativos).

	TOT	IN	SU	BI	NT	SB	AP	SUS	% AP	% SUS
Ciencias de la naturaleza										
Ciencias sociales										
Educación artística										
Educación física										
Lengua y literatura castellana										
Lengua extranjera: INGLÉS										
Matemáticas										
Religión católica										
Valores sociales y cívicos										



8.1.2. Tasa de promoción.

NIVEL EDUCATIVO	TASA DE PROMOCIÓN
EDUCACIÓN INFANTIL 3 AÑOS	
EDUCACIÓN INFANTIL 4 AÑOS	
EDUCACIÓN INFANTIL 5 AÑOS	
1º DE PRIMARIA	
2º DE PRIMARIA	
3º DE PRIMARIA	
4º DE PRIMARIA	
5º DE PRIMARIA	
6º DE PRIMARIA	

8.1.3. Tasa de idoneidad.

EDAD	TASA DE IDONEIDAD
8 AÑOS	MUJERES HOMBRES
10 AÑOS	MUJERES HOMBRES
12 AÑOS	MUJERES HOMBRES

8.1.4. Otros.

8.2. Valoración de datos y análisis de causas.

8.3. Valoración de las medidas desarrolladas.

Descripción de la medida	Documento institucional en el que se recoge la medida	Grado de realización	Eficacia



8.5 Aportaciones significativas realizadas por el Claustro de Profesores.

8.6. Propuestas de mejora.

Descripción de la medida	Alumnos/grupos para los que se propone.	Profesorado afectado (otros sectores).



ANEXO IV. MODELO DE EVALUACIÓN DE UN PLAN DEL CENTRO. PLAN DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD.

Objetivos generales y específicos CRITERIO DE EVALUACIÓN	GRADO DE CONSECUCIÓN (0-4)	DIFICULTADES ENCONTRADAS	ASPECTOS POSITIVOS	PROPUESTAS DE MEJORA Y/O AJUSTE	OBSERVACIONES GENERALES Y COMENTARIOS SOBRE CADA CRITERIO DE EVALUACIÓN (añadir especialmente en los casos en que se evalúan dos o más aspectos complementarios)
El Plan concreta de manera general y las medidas de atención a la diversidad de nuestro centro					
Se concretan por escrito de forma clara las medidas de atención a la diversidad , facilitando la consulta, formación e información entre el claustro					
El plan facilita al alumnado en general una respuesta personalizada adecuada y de calidad					
Se establecen cauces de coordinación y colaboración entre todos los profesionales implicados en atención a la diversidad					
El plan logra potenciar el interés, responsabilidad y colaboración de los profesionales del centro en una adecuada atención a la diversidad					



El plan logra potenciar el interés, responsabilidad y colaboración de los padres y/o tutores legales en una adecuada atención a la diversidad					
La acción tutorial –grupal e individual- favorece actitudes abiertas y positivas ante el concepto de diversidad, integrando a todos los alumnos del centro					
La organización de los recursos personales ha resultado eficaz y adecuada para la atención de todos los alumnos					
La distribución de tiempos y espacios de apoyo entre profesionales y alumnos ha sido suficiente y adecuada					
Los recursos materiales han sido suficientes y adecuados (funcionales, prácticos, actualizados.), estando accesibles para el profesorado interesado					
La programación de los apoyos ha sido adecuada y coherente a las programaciones.					
La metodología de la atención a la diversidad en el aula ordinaria y en los apoyos específicos ha sido adecuada					
Se ha realizado una evaluación crítica, realista y con propuestas de mejora en los procesos de enseñanza y aprendizaje que mejore la atención a la diversidad					



Universidad de Valladolid

El plan sirve de instrumento evaluador para revisar, progresar y aumentar la calidad de una atención educativa ante la diversidad					
Otros aspectos, funciones o necesidades a evaluar o comentar:					



ANEXO V. DOCUMENTO PARA EVALUAR EL PROYECTO DE DIRECCIÓN DISEÑADO.

Elaborado a través de la RESOLUCIÓN de 12 de febrero de 2013, de la Dirección General de Recursos Humanos de la Consejería de Educación, por la que se convoca la renovación en el cargo de los directores de centros docentes públicos nombrados al amparo de la Orden EDU/807/2009, de 7 de abril).

CRITERIOS E INDICADORES PARA EVALUAR

EL PROYECTO DE DIRECCIÓN

Criterio 1.- Dirección y coordinación de todas las actividades del centro: planificación, seguimiento, control y evaluación de las mismas.

INDICADORES:	VALORACIÓN
1.A.- Promueve la planificación, la elaboración y revisión de los documentos institucionales.	
1.B.- Coordina y dirige el seguimiento de la aplicación y puesta en práctica de dichos documentos.	
1.C.- Propicia la reflexión y la evaluación de la actividad del centro a través de los órganos correspondientes.	
1.D.- Impulsa la coordinación entre los interniveles o el equipo de ciclo de infantil y el trabajo en equipo.	

Criterio 2.- Gestión de recursos humanos y materiales para proporcionar una oferta educativa amplia y ajustada a las demandas sociales.

INDICADORES:	VALORACIÓN
2.A.- Favorece el clima de cooperación al establecer mecanismos que	



permiten la participación e integración de las aportaciones de los distintos sectores en la toma de decisiones.	
2.B.– Propone y coordina iniciativas sobre la forma de organizar y gestionar los recursos materiales y los espacios del centro, en función de las necesidades del alumnado y del profesorado.	
2.C.– Administra adecuadamente la autonomía económica del centro, respetando los criterios aportados por los órganos competentes de la comunidad educativa.	
2.D.– Da respuesta a los trámites y requerimientos administrativos que se le trasladan y cumplimenta todos los documentos institucionales del centro en tiempo y forma adecuados.	
2.E.– Ejerce el papel de coordinador de los procesos pedagógicos y realiza el seguimiento de su desarrollo.	

Criterio 3.- Ejercicio de las competencias en materia administrativa y de personal.

INDICADORES:	VALORACIÓN
3.A.– Ejerce la jefatura del personal, vigilando el cumplimiento de las obligaciones profesionales y toma las decisiones derivadas de esa responsabilidad.	
3.B.– Ejerce sus competencias en materia de personal, informando puntualmente de las alteraciones en la prestación del servicio y de las ausencias y demoras del personal del centro.	
3.C.– Colabora activa y eficazmente en la previsión de plantillas docentes.	
3.D.– Planifica la sustitución del profesorado ausente por causas imprevistas o por bajas de corta duración.	



3.E.- Tiene establecido un plan de acogida para el profesorado u otro personal nuevo que llega al centro.	
---	--

Criterio 4.- Dinamización de los órganos de participación docente del centro e impulso de la participación en éstos de los diversos sectores de la comunidad educativa.

INDICADORES:	VALORACIÓN
4.A.- Prepara y, en su caso, convoca, las reuniones de los órganos colegiados y de coordinación docente que le competen, cumpliendo y haciendo cumplir los acuerdos adoptados.	
4.B.- Impulsa la participación de los sectores de la comunidad en los procesos de renovación o constitución del Consejo Escolar asegurando su correcto desarrollo e implicando activamente a sus miembros.	
4.C.- Establece mecanismos para garantizar el derecho de reunión de los distintos sectores y facilita los medios para su organización y participación.	
4.D.- Vela para que la información llegue a todos los sectores de la comunidad educativa en tiempo y forma adecuados.	

Criterio 5.- Favorecer la convivencia en el centro, resolver los conflictos de acuerdo con las normas que establezcan las Administraciones educativas en cumplimiento de los criterios fijados en el reglamento de régimen interior del centro.

INDICADORES:	VALORACIÓN
5.A.- Dinamiza y participa activamente en la Comisión de Convivencia.	



5.B.– Establece mecanismos para aplicar los procedimientos establecidos en la normativa sobre fomento de la convivencia en los centros docentes y en la de resolución de conflictos.	
5.C.– Promueve actividades que involucren a los integrantes de la comunidad educativa para lograr su implicación en la prevención y tratamiento de los conflictos de convivencia.	
5.D.– Atiende a las demandas puntuales de las familias y busca la colaboración entre éstas y el profesorado para buscar alternativas de respuesta a los problemas del alumnado.	

Criterio 6.- Promoción de planes de mejora de la calidad de los centros, así como la puesta en marcha de programas e iniciativas de innovación y formación que mejoren el funcionamiento del centro. 6.F.– Promueve la organización y realización de actividades que respondan a las necesidades de los alumnos, asegura su planificación sistemática y su periódica actualización.

INDICADORES:	VALORACIÓN
6.A.– Adopta iniciativas y motiva a los miembros de la comunidad educativa en la implantación de sistemas de mejora de la calidad.	
6.B.– Conoce y difunde las iniciativas de la Administración educativa para la mejora del sistema educativo y promueve la participación del centro en las mismas.	
6.C.– Conoce, difunde y fomenta las convocatorias sobre proyectos y programas de innovación en las que el centro puede participar.	
6.D.– Establece los mecanismos adecuados para que las necesidades de formación del profesorado obtengan una respuesta satisfactoria.	
6.E.– Fomenta la participación del profesorado en actividades de formación y perfeccionamiento, facilitando el uso de los locales y	



recursos del centro.	
6.F.– Promueve la organización y realización de actividades que respondan a las necesidades de los alumnos, asegura su planificación sistemática y su periódica actualización.	

Criterio 7.- Impulso de los procesos de evaluación interna del centro y colaboración en las evaluaciones externas.

INDICADORES:	VALORACIÓN
7.A.– Establece mecanismos y controla su funcionamiento para llevar a cabo la evaluación interna del centro.	
7.B.– Muestra actitud favorable y de colaboración en las acciones de evaluación externa del centro.	

Criterio 8.- Dinamización de la atención a la diversidad de los alumnos.

INDICADORES:	VALORACIÓN
8.A.– Promueve la coordinación y seguimiento de los procesos pedagógicos para garantizar la aplicación adecuada de medidas de atención a la diversidad.	
8.B.– Controla el cumplimiento de los apoyos a estos alumnos establecidos en los horarios de los profesores.	
8.C.– Impulsa actuaciones destinadas a integrar y atender eficazmente a los alumnos con necesidades educativas específicas y de compensación educativa.	
8.D.– Vela para que las acciones a realizar con los alumnos de necesidades educativas específicas y de compensación educativa estén	



suficientemente explicitadas en las programaciones.	
8.E.– Establece mecanismos para que la acción tutorial y, en su caso, la orientación académica y profesional respondan a las necesidades del alumnado del centro.	

Criterio 9.- Colaboración con los órganos de la Administración educativa en todo lo relativo al logro de los objetivos educativos del centro.

INDICADORES:	VALORACIÓN
9.A.– Contribuye a la consecución de los objetivos del centro mediante el establecimiento de canales de comunicación fluidos con los respectivos órganos de la Administración educativa.	
9.B.– Gestiona con diligencia las demandas procedentes de la Administración educativa relativas a datos de alumnado, resultados, recursos, etc.	
9.C.– Establece una adecuada distribución del profesorado en orden a la consecución de los objetivos del centro y de la Administración educativa.	

Criterio 10.- Impulso de la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomento de un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.

INDICADORES:	VALORACIÓN
10.A.– Impulsa la participación de las familias y alumnos en el centro a través del desarrollo de las tutorías y del Consejo Escolar, de las asociaciones de madres y padres de alumnos y, en su caso, asociaciones de alumnos y propone iniciativas que favorezcan su	



interrelación.	
10.B.– Establece cauces de colaboración con instituciones del entorno para el desarrollo de actividades que contribuyan a la formación integral del alumnado.	
10.C.– Facilita el uso de espacios y recursos del centro a la comunidad educativa, favoreciendo su apertura al entorno.	
10.D.– Establece directrices para la organización de medios, espacios y recursos materiales para lograr un clima que facilite y valore el esfuerzo personal del alumno en la consecución de los objetivos educativos.	

Criterio 11.- Implantación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) en las actividades que se desarrollen en el centro educativo.

INDICADORES:	VALORACIÓN
11.A.– Impulsa la utilización de las TIC en las comunicaciones interna (intranet) y externa del centro y en la gestión de la documentación académica y administrativa.	
11.B.– Promueve la utilización de las TIC y pone a disposición del profesorado los medios para el desarrollo de la actividad docente.	

Criterio 12.– Ejecución de las actuaciones contenidas en el proyecto de dirección.

INDICADORES:	VALORACIÓN
12.A.– Grado de consecución de los objetivos propuestos en el proyecto de dirección.	