



MÁSTER UNIVERSITARIO EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN  
DE CENTROS DOCENTES

PROYECTO DE DIRECCIÓN DE UN CENTRO PÚBLICO DE  
EDUCACIÓN SECUNDARIA

**RUBÍ (BARCELONA)**

Presentado por:

**JOAN MESTRE GISBERT**

Dirigido por:

**Dra. NATHALIE BESSE**

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

## **ÍNDICE**

1. Introducción y justificación .....	3
2. Descripción y análisis de las características más relevantes del centro y de su entorno .....	4
2.1. Características más relevantes del centro y de su entorno.....	
2.2. Análisis de los aspectos positivos y negativos en la organización y el funcionamiento del centro .....	6
3. Objetivos que se pretenden conseguir con el ejercicio de la función directiva .....	13
4. Líneas de actuación y planes de mejora que permitan la consecución de los objetivos. ....	15
5. Línea de actuación de carácter innovador y contribución a la sostenibilidad	25
6. Procedimiento de evaluación de la gestión directiva y del mismo proyecto .	27
7. Conclusión.....	30
8. Referencias bibliográficas .....	31
Anexo 1: Cuestionario EFQM.....	33
Anexo 2. Rúbrica de evaluación de los Objetivos Generales .....	42

## **ÍNDICE**

Tabla 1: Criterio 1: Liderazgo (Fuente: Elaboración propia). ....	7
Tabla 2: Criterio 2: Planificación y estrategia (Fuente: Elaboración propia). ....	8

Tabla 3: Criterio 3: Personal del centro educativo (Fuente: Elaboración propia).	8
Tabla 4: Criterio 4: Uso y gestión de colaboradores y recursos (Fuente: Elaboración propia).	9
Tabla 5: Criterio 5: Gestión de los procesos (Fuente: Elaboración propia).	10
Tabla 6: Criterio 6: Usuarios del servicio educativo (Fuente: Elaboración propia).	10
Tabla 7: Criterio 7: Resultados en el personal (Fuente: Elaboración propia).	11
Tabla 8: Criterio 8: Entorno del centro educativo (Fuente: Elaboración propia).	12
Tabla 10: Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 1 (Fuente: Elaboración propia).	18
Tabla 11: Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 2 (Fuente: Elaboración propia).	20
Tabla 12: Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 3 (Fuente: Elaboración propia).	22
Tabla 13: Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 4 (Fuente: Elaboración propia).	24

## **RESUMEN**

Este Proyecto de Dirección tiene como finalidad impulsar la mejora integral del centro y garantizar el desarrollo académico, personal y social del alumnado durante los próximos cuatro años. Se fundamenta en cuatro ejes principales: favorecer la convivencia, elevar el rendimiento académico, reducir el absentismo y promover una cultura de sostenibilidad ambiental. Además, se añade una acción innovadora la cual se plantea la creación del Aula Eco-Innova, que combina sostenibilidad, innovación pedagógica y participación, con el potencial de convertir al centro en un referente educativo. Todo el plan se apoya en un procedimiento de evaluación continua con indicadores claros, revisiones periódicas y participación de la comunidad educativa, lo que garantiza un proceso riguroso y flexible de mejora constante. En definitiva, este proyecto refleja un modelo de liderazgo cercano, participativo, inclusivo y comprometido, que busca consolidar un centro educativo más justo, equitativo, sostenible e innovador.

**PALABRAS CLAVE:** Convivencia, Rendimiento académico, Absentismo, Sostenibilidad, Innovación pedagógica, Liderazgo educativo.

## **ABSTRACT**

This School Management Project aims to promote the comprehensive improvement of the center and ensure the academic, personal, and social development of students over the next four years. It is based on four main pillars: fostering school coexistence, increasing academic performance, reducing absenteeism, and promoting a culture of environmental sustainability. In addition, an innovative action is proposed: the creation of the Eco-Innova Classroom, which combines sustainability, pedagogical innovation, and student participation, with the potential to make the center a reference in educational practices. The entire plan is supported by a continuous evaluation procedure with clear indicators, periodic reviews, and community participation, ensuring a rigorous and flexible process of continuous improvement. In short, this project reflects a model of close, participatory, inclusive, and committed leadership, aiming to consolidate a fairer, more equitable, sustainable, and innovative educational center.

**KEYWORDS:** Coexistence, Academic performance, Absenteeism, Sustainability, Pedagogical innovation, Educational leadership.

## **1. Introducción y justificación**

El presente Trabajo de Fin de Máster se enmarca en el ámbito de la dirección y el liderazgo educativo, y tiene como finalidad el desarrollo de un proyecto de dirección orientado a la mejora global de un centro educativo público de educación secundaria en Rubí provincia de Barcelona. Este proyecto parte de un análisis contextual riguroso del centro y de su entorno, y establece una línea estratégica clara para alcanzar una gestión eficiente, inclusiva y participativa, centrada en el alumnado y basada en una cultura de mejora continua.

La función directiva ha adquirido en las últimas décadas una relevancia creciente en el sistema educativo, ya que el liderazgo pedagógico y organizativo resulta clave para afrontar con garantías los retos actuales como la transformación digital, la atención a la diversidad, la equidad educativa y el bienestar de toda la comunidad escolar. En este sentido, el proyecto que se presenta propone acciones concretas en materia de liderazgo pedagógico, gestión de personas, innovación didáctica y participación comunitaria, todo ello en coherencia con los principios recogidos en la Ley de Educación de Cataluña (LEC).

Este trabajo no solo pretende ofrecer un marco estratégico para la dirección del centro, sino también reflexionar sobre el papel transformador que puede ejercer una dirección comprometida con los valores democráticos, la calidad educativa y la inclusión. En este contexto, la dirección se concibe como un motor de cambio capaz de generar dinámicas de colaboración y corresponsabilidad entre todos los agentes de la comunidad educativa.

## **2. Descripción y análisis de las características más relevantes del centro y de su entorno**

### **2.1. Características más relevantes del centro y de su entorno**

El instituto propuesto para llevar a cabo este Proyecto de Dirección es un centro educativo público situado en el municipio de Rubí, en la comarca del Vallès Occidental, provincia de Barcelona. Se trata de una ciudad con una densidad demográfica elevada, una notable diversidad sociocultural y una intensa actividad económica e industrial. El centro está ubicado en el barrio de Can Fatjó, un entorno urbano consolidado que presenta una notable heterogeneidad tanto en su configuración social como en las características del alumnado. Según el Instituto de Estadística de Cataluña, en 2024 Rubí contaba con una población total de 76.000 habitantes la cual su origen es muy relevante en el entorno del centro, el 60% de la población de Rubí nació en Cataluña, el 25% en otras comunidades autónomas de España y el 15% en el extranjero. Entre la población extranjera, destacan las nacionalidades marroquí, ecuatoriana y colombiana.

Una de las principales características del centro es su dimensión. Cuenta con cinco líneas en la ESO. Además, imparte cuatro líneas en 1º y 2º de Bachillerato, lo que lo convierte en uno de los institutos con mayor capacidad de la ciudad. Esta amplitud posibilita una mayor oferta educativa y, al mismo tiempo, implica una complejidad organizativa importante, ya que cuenta con casi 1.000 alumnos entre ESO y Bachillerato. Además, el centro cuenta con más de 85 docentes, lo que hace difícil la gestión del propio.

El perfil del alumnado refleja la diversidad del entorno. En ESO, la mayoría de estudiantes provienen de escuelas públicas adscritas al centro. Esta procedencia diversa configura un mapa educativo rico pero también desafiante en términos de cohesión social, inclusión y atención a la diversidad.

Desde su creación a finales de los años 70, como respuesta a una demanda social por disponer de una oferta educativa de bachillerato en Rubí, el instituto ha sido un referente educativo en la ciudad. A lo largo de su historia, ha evolucionado para adaptarse a las diferentes reformas educativas y demandas sociales, integrando nuevos niveles de enseñanza y metodologías pedagógicas innovadoras. Actualmente, el centro imparte enseñanzas de Educación Secundaria Obligatoria (ESO) y Bachillerato en sus modalidades Humanística, Científica y Tecnológica, y ha sido sede de iniciativas significativas como el Pla de Transició al Treball (PTT) y de la Escola Oficial d'Idiomes de Rubí.

En relación con el contexto social, Rubí es una ciudad que, pese a su cercanía con Barcelona, conserva una identidad propia, con un fuerte tejido asociativo, cultural y vecinal. La presencia de distintas comunidades culturales ha ido en aumento en las últimas décadas, lo que obliga al centro a adaptar sus respuestas educativas mediante estrategias inclusivas y personalizadas.

En cuanto a las infraestructuras, el edificio del centro, inaugurado en 1981, cuenta con aulas específicas, laboratorios, espacios deportivos, zonas verdes y recursos tecnológicos que facilitan la aplicación de metodologías activas y el trabajo por competencias. Asimismo, se impulsa el uso responsable de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), herramienta metodológica esencial.

Por último, el centro impulsa diversos proyectos que refuerzan su compromiso educativo, como el programa Escola Verda, que promueve hábitos sostenibles, Ara Art, que integra la expresión artística en 2º de ESO; y el Servei Comunitari de 4.º de ESO, que fomenta la participación social del alumnado en las instituciones de Rubí. Estas iniciativas contribuyen a una formación integral y con valores.



## **2.2. Análisis de los aspectos positivos y negativos en la organización y el funcionamiento del centro**

Para realizar un análisis riguroso y estructurado de estos aspectos y las áreas de mejora del centro en relación con su organización y funcionamiento, se ha optado por emplear como marco de referencia el Modelo EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Management). Este modelo, ampliamente reconocido en el ámbito de la gestión de calidad organizacional y adaptado al contexto educativo, permite evaluar el grado de madurez y desarrollo institucional a partir de nueve criterios interrelacionados que abarcan tanto los agentes facilitadores y los resultados clave (García de la Torre, 2001).

Con el fin de ofrecer una visión clara, ordenada y basada en evidencias, los resultados del proceso evaluativo se recogen en forma de tablas en el Anexo 1, donde se detallan los niveles de avance en cada uno de los indicadores. A partir de los datos obtenidos, se realiza un análisis DAFO por cada uno de los criterios, con el propósito de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que orienten a mejoras.

En primer lugar y relación con el liderazgo (Criterio 1), el equipo directivo del centro presenta un funcionamiento altamente positivo, alcanzando una puntuación total de 30 puntos. Esto refleja un nivel de desempeño bastante bueno en este ámbito, lo que podemos ver en el siguiente análisis:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo sólido y alineado con los objetivos institucionales.</li> <li>• Toma de decisiones oportuna y adecuada.</li> <li>• Impulso de procesos de evaluación interna.</li> <li>• Reconocimiento del esfuerzo del personal.</li> <li>• Clima organizativo basado en la confianza y la participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración intermedia en aspectos como planificación estratégica, atención a familias y relaciones institucionales.</li> <li>• Ineficientes canales de comunicación institucional.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos estratégicos y participativos.</li> <li>• Vínculo con familias y alumnado.</li> <li>• Utilización de herramientas digitales para la comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de funciones del Equipo Directivo (ED) por parte de la administración.</li> <li>• Falta de evaluación externa que permita detectar áreas de mejora.</li> </ul>

**Tabla 1:** Criterio 1: Liderazgo (Fuente: Elaboración propia).

Con lo que respecta a la planificación y la estrategia (Criterio 2), alcanza una puntuación total de 29 puntos, con varios indicadores situados en niveles de “avance significativo” y “objetivo logrado”, analizando con profundidad a continuación:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena planificación estratégica la cual tiene en cuenta la equidad y la inclusión.</li> <li>• Se utilizan indicadores para revisar y actualizar la estrategia.</li> <li>• Las actividades de formación del personal se integran en la planificación.</li> <li>• El equipo directivo revisa periódicamente los objetivos estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos de recogida y análisis de necesidades aún poco desarrollados.</li> <li>• Comunicación de los proyectos institucionales con la comunidad educativa mejorable.</li> <li>• Algunos procesos clave aún están poco definidos.</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los mecanismos de participación tienen mucho rango de mejora.</li> <li>• El uso de datos para las planificaciones proporcionan estrategias más eficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La variabilidad del entorno que exijan adaptaciones rápidas sin un sistema ágil de respuesta estratégica.</li> </ul>

**Tabla 2:** Criterio 2: Planificación y estrategia (Fuente: Elaboración propia).

Con respecto al personal del centro educativo (Criterio 3), se alcanza una puntuación total de 47 puntos, situándose todos los indicadores entre los niveles de “avance significativo” y “objetivo logrado”:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal está organizado según los fines del centro y sus propias capacidades e intereses.</li> <li>• Se fomenta la formación continua de forma activa y sistemática.</li> <li>• Existe un ambiente de confianza, colaboración y bienestar laboral.</li> <li>• Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones y en procesos de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de evaluación sistemática del impacto de la formación recibida.</li> <li>• Ineficiente seguimiento individual del desarrollo profesional.</li> <li>• Desigualdad de participación entre los distintos perfiles del personal.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de personalizar planes de bienestar a través de recursos externos.</li> <li>• Oportunidad de intercambiar buenas prácticas con otros equipos docentes.</li> <li>• Necesidad de herramientas digitales las cuales facilitan el seguimiento del desarrollo del personal docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de desigualdad en el reconocimiento profesional entre centros.</li> <li>• Cambios organizativos por parte de la Administración que afectan a la cohesión del equipo.</li> <li>• Dificultades para mantener la motivación mediante la renovación de los incentivos y apoyos por parte de la Administración.</li> </ul>

**Tabla 3:** Criterio 3: Personal del centro educativo (Fuente: Elaboración propia).

Con respecto al uso y gestión de colaboradores y recursos (Criterio 4), se alcanza una puntuación total de 43 puntos, situándose la mayoría de los indicadores en los niveles de “avance significativo” y “objetivo logrado”:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión de los recursos materiales, tecnológicos y económicos es eficiente y estratégica.</li> <li>• Se promueve el uso adecuado y creativo de los espacios e instalaciones del centro.</li> <li>• La relación con colaboradores externos está estructurada y evaluada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de definición de indicadores de seguimiento de colaboraciones.</li> <li>• Hay limitaciones en la actualización tecnológica frente a las demandas del entorno.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consolidación de alianzas con colaboradores externos.</li> <li>• La exploración de nuevos usos de las instalaciones.</li> <li>• La integración de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia excesiva de ciertos colaboradores.</li> <li>• Restricciones presupuestarias que limiten la mejora de equipamientos.</li> </ul>

**Tabla 4:** Criterio 4: Uso y gestión de colaboradores y recursos (Fuente: Elaboración propia).

Con respecto a la gestión de los procesos (Criterio 5), se alcanza una puntuación total de 27 puntos, con varios indicadores situados en los niveles de “avance significativo”, lo que revela un desarrollo estable pero aún con margen de mejora:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe coherencia entre la programación, la práctica docente y la evaluación.</li> <li>• Los proyectos institucionales garantizan una organización coordinada de las actividades y órganos del centro.</li> <li>• Se promueve activamente la mejora continua en la enseñanza y en el uso de tecnologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La medición de procesos mediante indicadores aún no está plenamente consolidada.</li> <li>• La identificación y revisión sistemática de procesos muestra un nivel de avance limitado.</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances en sistemas de medición que mejoran la gestión entre alumnado y docentes.</li> <li>• Impulso a la revisión periódica de procesos para fortalecer la calidad institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio en la implantación de nuevas metodologías o herramientas por parte de todos los centros.</li> <li>• Desconexión entre procesos administrativos y pedagógicos.</li> </ul>

**Tabla 5:** Criterio 5: Gestión de los procesos (Fuente: Elaboración propia).

Con respecto a los resultados en los usuarios del servicio educativo (Criterio 6), se alcanza una puntuación total de 40 puntos, con un alto número de indicadores situados en los niveles de “objetivo logrado” y “avance significativo”:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta accesibilidad del ED, del profesorado, de los tutores y del personal PAS.</li> <li>• Las entrevistas y quejas de las familias y alumnado son atendidas adecuadamente.</li> <li>• Existe un equilibrio positivo entre las solicitudes de admisión y las plazas ofertadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo grado de identificación e implicación explícita del alumnado y las familias con el Proyecto Educativo.</li> <li>• Poca información sobre el impacto real de las actividades de participación en el desarrollo educativo.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación del Proyecto Educativo reforzando la implicación de familias-alumnado.</li> <li>• Buena accesibilidad institucional (ED).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafección si no se refuerza la identificación con el Proyecto Educativo.</li> <li>• Poca implicación del profesorado en consecuencia del desgaste de la Administración.</li> </ul>

**Tabla 6:** Criterio 6: Usuarios del servicio educativo (Fuente: Elaboración propia).

En cuanto a los resultados en el personal (Criterio 7), se obtiene una puntuación total de 35 puntos, con la mayoría de los indicadores situados en los niveles de “avance significativo” y “objetivo logrado”:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta implicación del personal en los procesos establecidos por el centro.</li> <li>• Participación activa en planes de mejora y en la gestión del cambio.</li> <li>• Alto nivel de satisfacción con la pertenencia al centro y con los reconocimientos recibidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La implicación de las familias en los procesos es bajo.</li> <li>• No se dispone de información cuantitativa sobre el absentismo del personal, lo que limita el análisis del clima laboral.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en programas de formación para la mejora que impulsan la innovación pedagógica.</li> <li>• Refuerzo de vías de reconocimiento formal para aumentar la motivación del equipo.</li> <li>• Mejorar la implicación de las familias complementa el esfuerzo del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de indicadores sobre absentismo.</li> <li>• Escasa evolución en la implicación familiar.</li> </ul>

**Tabla 7:** Criterio 7: Resultados en el personal (Fuente: Elaboración propia).

En relación con los resultados en el entorno del centro educativo (Criterio 8), se alcanza una puntuación total de 23 puntos, con una mayoría de indicadores en niveles de “avance significativo” y algunos aún en “cierto avance”:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El centro mantiene relaciones activas con otras instituciones educativas y entidades del entorno.</li> <li>• Participa en campañas relacionadas con la sostenibilidad y la responsabilidad social.</li> <li>• Tiene un impacto positivo en el nivel cultural de la localidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación del centro en actividades de aprendizaje-servicio todavía es limitada.</li> <li>• Se observa una implicación parcial del alumnado en acciones con impacto comunitario.</li> <li>• Interés por adquirir un conocimiento sistemático y organizado de su entorno.</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proyectos de aprendizaje-servicio fortalecen los lazos con la comunidad.</li> <li>• Los mecanismos fortalecen la escucha activa hacia el entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja participación comunitaria del alumnado (falta de compromiso social).</li> <li>• El entorno es poco receptivo o pasivo ante las propuestas del centro.</li> </ul>

**Tabla 8:** Criterio 8: Entorno del centro educativo (Fuente: Elaboración propia).

En lo que respecta a los resultados clave del centro educativo (Criterio 9), se obtiene una puntuación total de 43 puntos, con numerosos indicadores situados en los niveles de “avance significativo” y “objetivo logrado”:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de cumplimiento de los objetivos previstos en los proyectos institucionales.</li> <li>• Gestión eficaz del presupuesto y de los recursos materiales y colaboraciones externas.</li> <li>• Funcionamiento adecuado del área administrativa, las guardias y sustituciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evolución de la tasa de repetidores y de alumnos con evaluación positiva no están niveles óptimos.</li> <li>• Ciertos indicadores, como la mejora en actitudes cívicas o el cumplimiento de las programaciones didácticas, están actualizados.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematización del seguimiento mejora la planificación anual.</li> <li>• Consolidación de la cultura evaluativa para una toma de decisiones basada en evidencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persistencia de tasas de repetición o bajo rendimiento (baja perspectiva de familias).</li> <li>• La no revisión adecuada de los planes en base a resultados (Inspección).</li> </ul>

**Tabla 9:** Criterio 9: El centro educativo (Fuente: Elaboración propia).

### **3. Objetivos que se pretenden conseguir con el ejercicio de la función directiva**

En cuanto a los objetivos de este Proyecto de Dirección para los próximos cuatro años, se establece una figura que asuma la responsabilidad de liderar, coordinar y tomar decisiones que favorezcan el buen funcionamiento del instituto y el desarrollo integral del alumnado.

A través de esta labor, se busca alcanzar unos objetivos generales con sus correspondientes objetivos específicos que contribuyan a mejorar tanto el clima escolar como los resultados académicos, siempre desde una perspectiva de mejora continua y con criterios evaluables que permitan valorar su impacto. Por lo tanto, a continuación se presentan los cuatro objetivos:

1. **Reducir la conflictividad escolar**, promoviendo un clima de convivencia positivo y respetuoso entre el alumnado, profesorado y familias.
  - 1.1. Implementar un protocolo de resolución pacífica de conflictos en todos los niveles educativos.
  - 1.2. Realizar, al menos, tres talleres de educación emocional y habilidades sociales dirigidos al alumnado.
  - 1.3. Establecer una comisión de convivencia activa que incluya representantes del profesorado, alumnado y familias.
  - 1.4. Aplicar encuestas trimestrales para evaluar la percepción del clima escolar entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.
2. **Aumentar el rendimiento académico** del alumnado en asignaturas clave como catalán, castellano y matemáticas, mediante planes de mejora y apoyo específico.



- 2.1. Diseñar e implementar un plan de refuerzo educativo en horario lectivo y no lectivo para el alumnado con dificultades en estas materias.
- 2.2. Incorporar estrategias metodológicas activas (como el aprendizaje cooperativo o por proyectos) en un mínimo del 50% de las sesiones de lengua y matemáticas.
- 2.3. Realizar un seguimiento individualizado del progreso académico mediante informes trimestrales y entrevistas personalizadas con las familias.
- 2.4. Formar al profesorado de estas áreas en metodologías inclusivas y evaluación formativa.
3. **Incrementar la asistencia media del alumnado al centro en un 10% durante el curso escolar**, mediante el seguimiento individualizado de casos de absentismo y la implementación de medidas motivadoras y preventivas.
  - 3.1. Identificar y registrar los casos de absentismo reiterado al inicio del curso escolar, creando un plan de intervención individual para cada caso.
  - 3.2. Establecer reuniones periódicas con las familias del alumnado con bajo índice de asistencia, priorizando la colaboración y el acompañamiento.
  - 3.3. Ofrecer actividades motivadoras vinculadas al proyecto educativo del centro (como salidas, talleres o proyectos interdisciplinares) para reforzar el sentido de pertenencia.
  - 3.4. Difundir campañas internas de concienciación sobre la importancia de la asistencia regular a través de tutorías y medios digitales del centro.
4. **Fomentar una cultura de sostenibilidad ambiental en el centro educativo**, integrando prácticas ecológicas, contenidos curriculares y hábitos responsables en la vida escolar diaria.

4.1. Diseñar e implementar un Plan de Sostenibilidad Escolar que incluya medidas de ahorro energético, gestión de residuos, uso responsable de materiales y acciones de sensibilización ambiental.

4.2. Mejorar el grupo de trabajo de Escola Verda formado por profesorado, alumnado y familias, contribuyendo a dinamizar acciones ecológicas y coordinar propuestas sostenibles.

#### **4. Líneas de actuación y planes de mejora que permitan la consecución de los objetivos.**

Para alcanzar los objetivos del Proyecto de Dirección en los próximos cuatro años, se plantean líneas de actuación coherentes con las necesidades del centro, que articulan acciones concretas, responsables, recursos, plazos y criterios de evaluación. Estas propuestas se enmarcan en un proceso de mejora continua y participación activa de toda la comunidad educativa. Además, se incorpora una línea innovadora con impacto a medio y largo plazo, orientada a convertir el centro en un referente educativo. A continuación, se detallan las líneas de actuación correspondientes a cada uno de los cuatro objetivos generales.

### Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 1

**Objetivo General 1:** Reducir la conflictividad escolar promoviendo un clima de convivencia positivo y respetuoso entre el alumnado, profesorado y familias.

**Áreas de mejora:** Clima de convivencia, formación socioemocional, participación comunitaria y evaluación del clima escolar

Acciones	Responsable de la tarea	Recursos	Tiempo-Calendario	Indicador del logro	Resultados esperados
1.1. Implementación de un protocolo de resolución pacífica de conflictos.	Equipo Directivo y Coordinadora Pedagógica	Protocolo y formación específica.	Primer trimestre de cada curso.	Protocolo implantado en todos los niveles.	Disminución del 30% de las incidencias disciplinarias en un año.
	<b>Tareas:</b> Crear un equipo de mediadores escolares (profesorado y alumnado voluntario formado en mediación) y difundir el protocolo (carteles, web del centro, tutorías).	Documento del protocolo, horas de formación inicial y de seguimiento y materiales informativos (carteles, web, guías).		Número de conflictos gestionados mediante mediación y reducción de sanciones disciplinarias.	Mayor capacidad del alumnado para resolver conflictos de manera autónoma y mejora del clima escolar y de la convivencia.
1.2. Realización de talleres de educación emocional y habilidades sociales.	Orientador/a del centro	Personal externo especializado, materiales especializados. Aulas de tutoría.	Un taller por trimestre en tutorías de cada curso.	Realización de 3 talleres durante cada curso.	Mejora en la interacción social y menor número de conflictos leves en el aula.
	<b>Tareas:</b> Incluir actividades como dinámicas de cohesión			Nivel de participación del alumnado (>80%) y	Desarrollo de habilidades socioemocionales en el

	grupal, entrenamiento en empatía y escucha activa, gestión de emociones y técnicas de comunicación positiva.			resultados de los cuestionarios pre y post taller.	alumnado.
1.3. Creación de una comisión de convivencia activa (profesorado, alumnado, familias).	Jefe de estudios y coordinadora pedagógica	Espacios de reunión, actas, convocatorias, Plataforma digital del centro.	Inicio de cada curso y reuniones trimestrales.	Comisión constituida y activa, mediante una evaluación continua.	Aumento del sentido de corresponsabilidad entre todos los actores educativos
	<b>Tareas:</b> Convocar reuniones trimestrales con actas registradas en la plataforma interna del centro y realizar un seguimiento de incidencias y proponer medidas de prevención y mejora.			Número de reuniones realizadas con actas registradas y de acciones propuestas y ejecutadas.	Disminución de conflictos y mejora de la comunicación entre los sectores de la comunidad escolar y consolidación de una cultura participativa en la gestión de la convivencia.
1.4. Aplicación de encuestas trimestrales sobre el clima.	Orientación y equipo directivo	Formularios digitales /papel, tiempo de tutoría.	En cada trimestre de todos los cursos.	1 encuesta por trimestre para analizar el progreso.	Mejora en la percepción del clima escolar.

	<b>Tarea:</b> Recoger y analizar los datos de forma trimestral, comparando con los resultados anteriores y elaborar informes de resultados para la Comisión de Convivencia y el Claustro.		Informes presentados al final de cada trimestre.	Nivel de participación (>70% familias, >90% alumnado y profesorado) y comparativa de resultados entre trimestres.	Identificación temprana de focos de conflicto y mayor capacidad de respuesta del centro ante necesidades detectadas.
--	---	--	--	---	--

**Tabla 10:** Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 1 (Fuente: Elaboración propia).

## Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 2

**Objetivo General 2:** Aumentar el rendimiento académico del alumnado en catalán, castellano y matemáticas mediante planes de mejora y apoyo específico.

**Áreas de mejora:** Apoyo educativo, metodologías activas, seguimiento personalizado y formación docente para realizar las adaptaciones.

Acciones	Responsable tarea	Recursos	Tiempo- Calendario	Indicador del logro	Resultados esperados
<b>2.1</b> Implementación de un plan de refuerzo educativo.	Coordinación pedagógica y profesorado de área	Horarios y materiales de apoyo. Profesores de refuerzo.	Desde 3º de ESO.	100% del alumnado con refuerzo asignado.	Mejora del rendimiento en al menos un 20% del alumnado con dificultades.
	<b>Tareas:</b> Crear materiales adaptados: guías de repaso, cuadernillos de ejercicios graduados, plataformas digitales de práctica.			Evolución positiva en calificaciones de evaluaciones trimestrales.	
<b>2.2</b> Aplicación de estrategias activas en 50% de las sesiones.	Profesorado de las lenguas y matemáticas	Recursos didácticos, formación interna.	Todos los cursos.	Observación de sesiones con metodologías activas.	Mayor participación y mejora del aprendizaje en aula.
	<b>Tareas:</b> Implementar en matemáticas y lenguas grupos cooperativos para resolución de problemas y proyectos y diseñar proyectos trimestrales como creación de un periódico escolar o debates.			Número de proyectos realizados por trimestre y encuestas de satisfacción del alumnado.	Mayor participación activa del alumnado en clase, mejora del aprendizaje competencial en lengua y matemáticas y reducción del

					fracaso escolar en estas materias.
<b>2.3</b> Realización de informes trimestrales y entrevistas con familias.	Profesorado de lenguas y matemáticas	Plantillas, tiempo de reuniones (horas de atención a las familias).	Cada trimestre a partir de 3º de ESO.	Informes realizados y entregados.	Aumento de la implicación familiar y mejora en seguimiento académico.
	<b>Tareas:</b> Registrar fortalezas y dificultades detectadas en catalán, castellano y matemáticas mediante pruebas.			Número de entrevistas realizadas (>80%) con las familias.	Reducción de casos de bajo rendimiento por falta de apoyo familiar.
<b>2.4</b> Capacitación en metodologías inclusivas y evaluación formativa.	Coordinación pedagógica y orientación.	Sesiones formativas, materiales.	Una sesión por trimestre de cada curso.	Número de docentes formados y aplicando cambios en sus programaciones.	Mayor diversidad metodológica y mejora en la calidad de evaluación del alumnado.
	<b>Tareas:</b> Crear un banco digital de recursos inclusivos compartido en la plataforma del centro.				Reducción de desigualdades en el rendimiento académico del alumnado.

**Tabla 11:** Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 2 (Fuente: Elaboración propia).

Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 3					
<b>Objetivo General 3:</b> Incrementar la asistencia media del alumnado al centro en un 10% durante el curso escolar.			<b>Áreas de mejora:</b> Control del absentismo, colaboración con familias, motivación y sensibilización del alumnado.		
Acciones	Responsable tarea	Recursos	Tiempo-Calendario	Indicador del logro	Resultados esperados
<b>3.1</b> Detección e intervención en casos de absentismo reiterado.	Tutorías, coordinación pedagógica, orientadora y Serv. Sociales	Base de datos, plantilles.	Inicio y seguimiento mensual de cada curso.	Nº de casos con plan de intervención activo.	Reducción del absentismo crónico en un 50% y mayor coordinación con las familias.
	<b>Tareas:</b> Registro centralizado en la base de datos del centro de los casos con más de un 10% de faltas injustificadas y coordinación mensual con la orientadora y con los Servicios Sociales.	Plataforma de gestión académica y hojas de registro	Seguimiento mensual de cada caso durante todo el curso e informes trimestrales al equipo directivo.		
<b>3.2</b> Realización de reuniones periódicas con familias con baja asistencia.	Tutor/a + trabajador/a social	Espacios, tiempo.	Intentar cada dos meses y Servicios Sociales.	Número de reuniones realizadas para analizar el seguimiento.	Mayor implicación familiar y mejora del compromiso con la escolarización.
	<b>Tareas:</b> Elaborar un listado actualizado de alumnado con más de un 15% de faltas injustificadas y coordinación mensual con la orientadora y con los	Plataforma de gestión académica, hojas de		Número de compromisos firmados y cumplidos y evolución positiva en la asistencia del alumnado.	Reducción progresiva de faltas injustificadas y aumento del compromiso conjunto entre centro,



	Servicios Sociales.	registro y sala de reuniones.			familia y Servicios Sociales.
<b>3.3</b> Ofrecimiento actividades vinculadas al proyecto educativo.	Coordinación pedagógica + docentes	Presupuesto, materiales.	Cada trimestre de cada curso.	Nº de actividades realizadas y participación del alumnado.	Mejora del sentido de pertenencia al centro y aumento de la asistencia.
	<b>Tareas:</b> Organizar salidas vinculadas al currículo que resulten atractivas para el alumnado como una ruta literaria en Lengua, visita a empresa tecnológica en Matemáticas, excursión a parque natural en Biología.		Una actividad curricular motivadora cada trimestre.	Nivel de participación del alumnado (>70%) y haciendo una comparativa entre asistencia en meses con actividades y meses sin ellas.	Incremento del 10% en la asistencia media y refuerzo del vínculo emocional con el instituto.
<b>3.4</b> Realización de campañas internas sobre la importancia de asistir.	Equipo directivo, coordinación de nivel y tutores	Medios digitales, tutorías.	Cada trimestre de cada curso.	Número de sesiones realizadas.	Mayor concienciación y reducción del absentismo leve y puntual.
	<b>Tareas:</b> Lanzar una campaña digital interna con mensajes positivos en la web y redes del centro (#YoAsisto #PresenteEnClase) e invitar a exalumnos/profesionales externos a compartir logros académicos y laborales.		Tutorías específicas: noviembre, febrero y mayo.	Número de materiales difundidos (carteles, vídeos, publicaciones) y participaciones en el concurso de asistencia.	

**Tabla 12:** Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 3 (Fuente: Elaboración propia).

Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 4						
<b>Objetivo General 4:</b> Fomentar una cultura de sostenibilidad ambiental en el centro educativo.				<b>Áreas de mejora:</b> Gestión ecológica, dinamización de Escola Verda y sensibilización ambiental.		
Acciones	Tareas	Responsable tarea	Recursos	Tiempo-Calendario	Indicador del logro	Resultados esperados
<b>4.1</b> Implementación de un Plan de Sostenibilidad Escolar.	Creación/ Realización de talleres.	Comisión de Escola Verda	Planes, materiales, presupuesto.	Cada trimestre de cada curso.	Plan en funcionamiento.	Disminución del consumo eléctrico y de residuos (datos comparativos a los anteriores).
	Establecer un sistema de recogida selectiva en todas las aulas y pasillos.	Profesorado, alumnado y familias.	Material de recogida selectiva, presupuesto para cartelería y contenedores.		Reducción de residuos comparado con el curso anterior.	Ahorro en la reducción de residuos no reciclados en un 20%.
<b>4.2</b> Refuerzo del grupo mixto (profesorado, alumnado, familias).	Creación/ Realización de talleres.	Coordinador/a de la Comisión de Escola Verda y Coord. Pedagógica	Espacios, recursos para dinamizar.	Cada dos meses a partir de 3º de ESO.	Número de acciones ejecutadas por el grupo.	Implicación activa de la comunidad educativa en tareas ambientales.
	Elaborar un calendario anual de actividades ambientales y repartir a cada clase un “responsable verde”		Impresora para cartelería, tablón informativo y material reciclable		Mínimo 3 al año, número de familias participantes en talleres. y evidencias	Reducción del uso de plásticos de un solo uso en el centro y visibilidad de las acciones a toda la comunidad escolar.

	encargado de controlar el reciclaje.		aportado por las familias.		fotográficas del mural verde.	
<b>4.3</b> Realización de campañas y actividades dentro y fuera del aula.	Creación/ Realización de talleres	Profesorado + alumnado voluntario.	Materiales, medios digitales.	A lo largo del curso.	Nº de campañas realizadas y grado de participación.	Mayor conciencia ecológica reflejada en actitudes del alumnado.
	Jornada de limpieza del patio y publicación mensual de una noticia verde en la web/redes sociales del centro con aportaciones de alumnado.				Número de participantes en las jornadas y registro fotográfico y digital de las actividades.	Disminución del consumo de papel. Implicación activa de la comunidad educativa en campañas ambientales.

**Tabla 13:** Plan de acción y seguimiento del Objetivo General 4 (Fuente: Elaboración propia).

## **5. Línea de actuación de carácter innovador y contribución a la sostenibilidad**

En el marco del presente Proyecto de Dirección, se plantea una línea de actuación innovadora que busca integrar de forma transversal los principios de la sostenibilidad ambiental, pedagógica y social, a través de la creación de un espacio específico dentro del centro educativo denominado “Aula Eco-Innova”. Esta iniciativa se concibe como un laboratorio vivo de aprendizaje, participación y acción ecológica, con el objetivo de fomentar el compromiso del alumnado con el entorno, mediante metodologías activas y proyectos interdisciplinares que favorezcan un aprendizaje significativo. Tal como señalan diversas investigaciones (Montenegro, 2024), la incorporación de espacios educativos innovadores favorece el aprendizaje significativo y el compromiso activo del alumnado con los desafíos socioambientales (García & Torres, 2021).

El Aula Eco-Innova será un espacio físico y pedagógico diseñado para desarrollar proyectos de sostenibilidad en los que el alumnado sea protagonista de su proceso de aprendizaje. A través de experiencias reales, el aula permitirá abordar contenidos curriculares desde una perspectiva competencial, incorporando metodologías innovadoras como el aprendizaje basado en proyectos (ABP), el aprendizaje-servicio, el aprendizaje cooperativo y la gamificación.

Entre las principales acciones previstas, se encuentra el acondicionamiento de un aula o espacio exterior mediante el uso de materiales reciclados y sostenibles, la implementación de proyectos tales como un huerto escolar

digitalizado, campañas de concienciación ambiental, sistemas de reciclaje inteligente o mediciones de la huella ecológica del centro.

Asimismo, se promoverá la creación de una red de *delegados verdes* entre el alumnado de diferentes niveles educativos, favoreciendo el trabajo cooperativo y la construcción de referentes sostenibles dentro del propio entorno escolar.

Este espacio no solo permitirá conectar teoría y práctica de manera significativa, sino que también funcionará como un motor de cambio para la cultura organizativa del centro, consolidando valores de responsabilidad, participación y respeto hacia el entorno. Se prevé, además, que las experiencias desarrolladas en el Aula Eco-Innova se integren progresivamente en las programaciones docentes de distintas áreas, contribuyendo así a la innovación pedagógica y a la transversalidad del currículo.

La coordinación del proyecto estará a cargo de una comisión del centro, donde se asigna a profesores que han elegido este grupo de trabajo (con un profesor especialista). También, alumnado voluntario e implicado en el grupo de Escola Verda, familias colaboradoras y miembros del equipo directivo para que estén al tanto de los progresos de la Comisión. Se contará con la colaboración de entidades externas, como el Ayuntamiento de Rubí o asociaciones medioambientales, que aportarán recursos, formación y acompañamiento técnico.

La implementación de esta línea de actuación se desarrollará en tres fases: una primera fase de diseño durante el primer trimestre de cada curso, una segunda fase de implementación progresiva en el segundo y tercer trimestre, y

una tercera fase de consolidación del espacio como recurso permanente del centro a partir del segundo año del Proyecto de Dirección.

Para evaluar el impacto y la eficacia del Aula Eco-Innova, se establecerán indicadores como el grado de participación del alumnado y profesorado, el número de proyectos ejecutados, el nivel de integración en el currículo, así como la evaluación del impacto ambiental y social de las acciones llevadas a cabo.

En conclusión, esta línea de actuación supone una apuesta firme por una escuela transformadora, consciente de los retos medioambientales y sociales, que busca generar un impacto positivo a medio y largo plazo, convirtiendo al centro en un referente en innovación educativa y sostenibilidad.

## **6. Procedimiento de evaluación de la gestión directiva y del mismo proyecto**

La evaluación de este Proyecto de Dirección se podría concebir como un proceso fundamental y necesario que garantiza la calidad de la educación para los próximos cuatro años en un centro educativo para la mejora y la rendición de cuentas ante toda la comunidad educativa.

Este proceso se desarrollará de forma sistemática y orientada a la toma de decisiones informadas, con el objetivo de analizar los avances, identificar áreas de mejora y adaptar las estrategias durante estos cuatro próximos años.

La evaluación tendrá un enfoque mixto, combinando, por una parte, la autoevaluación del equipo directivo haciendo una valoración externa y, por otro

lado, la participación activa de los distintos sectores de la comunidad escolar, como son todo el profesorado, el alumnado y las familias.

A lo largo de cada curso, se llevarán a cabo acciones de seguimiento y análisis mediante herramientas como encuestas de satisfacción, rúbricas de valoración, reuniones de revisión, informes de seguimiento y matrices DAFO, de esta manera nos permite recoger evidencias tanto cuantitativas como cualitativas sobre el grado de cumplimiento de los objetivos que se han planteado anteriormente.

La gestión directiva será evaluada atendiendo a criterios como el liderazgo pedagógico, la planificación y coordinación de los equipos docentes, la organización interna, la eficiencia en el uso de los recursos, la capacidad de resolución de conflictos, la transparencia comunicativa y la promoción de un clima laboral saludable. También, se valorará la participación activa del equipo directivo en la dinamización de proyectos y su capacidad para fomentar la implicación de toda la comunidad educativa.

Del mismo modo, este Proyecto de Dirección será objeto de una evaluación continua y acumulativa a lo largo de los cuatro años mediante el análisis de indicadores vinculados a cada uno de los objetivos y objetivos específicos. Por ejemplo, en el ámbito de la convivencia escolar, se tendrá en cuenta la reducción del número de incidencias disciplinarias, el grado de participación en los talleres de educación emocional, la creación y funcionamiento de la comisión de convivencia, y los resultados de las encuestas sobre percepción del clima escolar. En segundo lugar, en lo referido al rendimiento académico, se analizarán los resultados en las lenguas y las matemáticas, la evolución del

alumnado en los programas de refuerzo, y la frecuencia y eficacia del seguimiento individualizado.

Para el objetivo relacionado con la asistencia escolar, se evaluará el impacto de las medidas implementadas en los porcentajes de absentismo. Finalmente, en relación con la sostenibilidad, se considerará la ejecución del plan ambiental, la participación en las acciones de Escola Verda y el nivel de integración de contenidos ecológicos en el currículo.

Cada curso se elaborará un informe de evaluación que será compartido con el claustro de profesorado y el consejo escolar, con el fin de garantizar la transparencia, favorecer la reflexión compartida y adaptar las líneas de actuación en función de los resultados obtenidos. Este informe recogerá los principales logros, dificultades y propuestas de mejora para el siguiente periodo. Asimismo, al término del ciclo de cuatro años, se presentará una memoria final que permitirá valorar el impacto global del Proyecto de Dirección, identificar buenas prácticas y orientar el diseño de futuras propuestas.

En definitiva, la evaluación de la gestión directiva y del proyecto en su conjunto será un proceso dinámico, riguroso y participativo, alineado con una visión de mejora continua, innovación y compromiso institucional, que asegure la coherencia entre los objetivos propuestos, las acciones llevadas a cabo y los resultados obtenidos en beneficio del desarrollo integral del alumnado y del funcionamiento óptimo del centro educativo (Anexo 2).



## **7. Conclusión**

La elaboración de este Proyecto de Dirección ha permitido una reflexión profunda sobre las necesidades reales del centro y sobre los retos y oportunidades del contexto educativo actual. El documento no se concibe únicamente como una propuesta técnica, sino también como una declaración de principios respecto al modelo de liderazgo que se desea impulsar: cercano, participativo, comprometido y orientado a la mejora continua.

Se parte de la idea de que el equipo directivo debe actuar como motor de cambio, al tiempo que garantiza la estabilidad institucional. Por ello, se ha diseñado un proyecto realista, pero ambicioso, riguroso y flexible; y siempre alineado con los principios de una escuela inclusiva, equitativa y de calidad. Los objetivos planteados responden a necesidades claramente detectadas como mejorar la convivencia escolar, elevar el rendimiento académico, reducir el absentismo y fomentar una cultura de sostenibilidad. Todas estas metas se consideran alcanzables en la medida en que se trabaje desde la corresponsabilidad y el compromiso colectivo de la comunidad educativa.

Un elemento clave del proyecto es la evaluación. No se entiende la mejora sin procesos de seguimiento y reflexión. Por esta razón, se han propuesto procedimientos de evaluación sistemáticos, concretos y participativos que permitan medir los resultados, extraer aprendizajes y ajustar las estrategias para seguir avanzando en coherencia con los objetivos establecidos.

Entre las líneas de actuación, destaca de manera especial la propuesta del Aula Eco-Innova, concebida como un espacio que sintetiza sostenibilidad, innovación pedagógica y participación activa del alumnado.

Este recurso se proyecta como una herramienta con capacidad de convertirse en referente tanto dentro como fuera del centro, favoreciendo el desarrollo de competencias clave y la implicación de toda la comunidad escolar.

En definitiva, el Proyecto de Dirección se plantea como un marco de actuación realista y transformador, basado en la mejora continua, la participación y la innovación. A través del diálogo, la corresponsabilidad y una mirada pedagógica a largo plazo, se aspira a consolidar un modelo educativo más justo, inclusivo y conectado con los retos del presente y del futuro.

## 8. Referencias bibliográficas

- Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat). (2024). *Estadística municipal de Rubí*. Recuperado de <https://www.idescat.cat/emex/?id=081840Fima>
- García, M., & Torres, L. (2021). *Educación para la sostenibilidad: Metodologías activas en el aula*. Editorial Octaedro.
- Mateos-Romero, M. A., Sánchez-González, G., & Pérez-Campuzano, J. M. (2020). Aplicación del Modelo EFQM en la mejora de la calidad educativa: un estudio de caso. *Revista de Gestión Educativa*, 29(1), 45-60.
- Montenegro, A. (2024, 13 de diciembre). *La importancia del espacio: el tercer maestro de la educación*. El País. <https://elpais.com/economia/formacion/2024-12-13/la-importancia-del-espacio-el-tercer-maestro-de-la-educacion.html>
- García de la Torre, M. Ambrosio Flores, P., Aragón Marín, L., Arteaga Fernández, L., Labarta Aizpún, M., Piernavieja Marrón, E. & Sáez de Eguilaz Larreta, M. J. (2001). *Modelo europeo de excelencia. Adaptación a los centros educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad*. Ministerio de Educación.

- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. ONU. <https://sdgs.un.org/es/2030agenda>.
- Generalitat de Catalunya. (2022). *Decret 175/2022, de 27 de setembre, d'ordenació dels ensenyaments de l'educació bàsica*. DOGC, núm. 8760. [https://dogc.gencat.cat/ca/pdogc\\_canals\\_interns/pdogc\\_resultats\\_fitxa/?action=fitxa&documentId=955132](https://dogc.gencat.cat/ca/pdogc_canals_interns/pdogc_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=955132).
- Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOMLOE). Boletín Oficial del Estado, nº 340, 30 de diciembre de 2020. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2020/12/29/3>

## Anexo 1: Cuestionario EFQM

### Criterio 1. LIDERAZGO

Criterio 1. Liderazgo: ASPECTOS POSITIVOS		¿Criterio evaluable?	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	TOTAL PUNTOS
1a	El equipo directivo, en sus actuaciones tiene siempre presente la consecución de los fines y los objetivos del centro.	Sí			3		3
1a	El equipo directivo establece prioridades entre las actividades de mejora.	Sí			3		6
1a	El equipo directivo (ED) impulsa procesos de evaluación interna para mejorar la toma de decisiones. <sup>(1)</sup>	Sí			3		9
1b	El ED asegura el desarrollo de procesos que permiten la implantación, actualización y revisión de la planificación y la estrategia del centro.	Sí		2			11
1b	El ED, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen.	Sí			3		14
1c	El ED tiene entre sus prioridades la atención a padres y alumnos.	Sí		2			16
1c	El ED establece relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento del centro.	Sí		2			18
1d	El ED establece canales adecuados de información para transmitir los fines, objetivos y valores del centro.	Sí		2			20
1d	El equipo directivo es accesible y escucha al personal.	Sí				4	24
1d	El ED reconoce los esfuerzos y logros de individuos y equipos de todos los niveles del centro educativo.	Sí			3		27
1d	El equipo directivo promueve un clima de confianza, respeto y participación. <sup>(1)</sup>	Sí			3		30
PUNTUACIÓN FINAL:							30

<sup>(1)</sup> Generalitat de Catalunya. (2016). *Guia per a l'avaluació i la millora dels centres educatius*. Departament d'Educació.

## Criterio 2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

Criterio 2. Liderazgo: ASPECTOS POSITIVOS		¿Criterio evaluable?	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	TOTAL PUNTOS
2a	Se diseña el procedimiento que permite recoger y analizar las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.	Sí	1				1
2a	El análisis de las necesidades de la comunidad educativa es la base para elaborar los proyectos institucionales.	Sí		2			3
2a	El centro cuenta con una estrategia educativa alineada con las necesidades del entorno. <sup>(2)</sup>	Sí		2			5
2b	La evaluación que realiza el centro de sus resultados se utiliza para la elaboración de la planificación y la estrategia.	Sí		2			7
2b	Se tienen en cuenta y se aprovechan las actividades de formación del personal.	Sí			3		10
2c	El personal conoce los factores más relevantes para la mejora del centro, incluidos en la planificación y estrategia.	Sí		2			12
2c	Se establecen indicadores para actualizar y revisar la planificación y estrategia.	Sí			3		15
2c	Los resultados de la aplicación de los indicadores sirven para modificar y mejorar la planificación y la estrategia.	Sí		2			17
2c	El ED revisa periódicamente los objetivos estratégicos. <sup>(2)</sup>	Sí		2			19
2d	Se identifican los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.	Sí		2			21
2e	Se establecen mecanismos para que todos los sectores de la comunidad educativa conozcan los proyectos institucionales del centro.	Sí		2			23
2e	Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y estrategia.	Sí			3		26
2e	Las decisiones estratégicas tienen en cuenta la equidad y la inclusión. <sup>(2)</sup>	Sí			3		29
<b>PUNTUACIÓN FINAL</b>							<b>29</b>

<sup>(2)</sup> Muñoz-Repiso, A. G., & Martínez-Figueira, E. (2014). *Calidad y evaluación en los centros educativos*. Graó.

### Criterio 3. Personal del Centro Educativo

Criterio 3. Personal del Centro Educativo		¿Criterio evaluable?	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	TOTAL PUNTOS
3a	El personal está organizado de acuerdo con la oferta educativa con los fines y objetivos del centro educativo y según sus capacidades e intereses.	Sí				4	4
3a	Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.	Sí				4	8
3a	Se utilizan estrategias adecuadas para mejorar los métodos de trabajo.	Sí			3		11
3b	Se promueven y se realizan planes de formación para todo el personal, de acuerdo con las necesidades y del personal.	Sí			3		14
3b	El centro promueve activamente la formación continua del profesorado. <sup>(3)</sup>	Sí			3		17
3b	Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.	Sí			3		20
3c	Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los docentes y del resto del personal.	Sí			3		23
3c	Se estimula al personal para tomar decisiones.	Sí			3		26
3b	El personal participa en la toma de decisiones y en procesos de mejora. <sup>(3)</sup>	Sí				4	30
3d	El ED transmite y recibe información del personal docente y de administración y servicios.	Sí			3		33
3d	Existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo.	Sí			3		36
3e	Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.	Sí				4	40
3e	Se fomenta el bienestar emocional y laboral del personal del centro. <sup>(3)</sup>	Sí			3		43
3e	Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional.	Sí				4	47
PUNTUACIÓN FINAL:							47

<sup>3</sup> Bolívar, A. (2012). *La dirección escolar: Calidad, liderazgo y mejora*. Octaedro.

## Criterio 4. Colaboradores y Recursos

Criterio 4. Colaboradores y Recursos		¿Criterio evaluable?	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	TOTAL PUNTOS
4a	Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.	Sí		2			2
4a	Colab. clave están identificados	Sí			3		5
4a	Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y las posibilidades del centro.	Sí		2			7
4a	Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro.	Sí		2			9
4b	Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estr.	Sí			3		12
4b	Se exploran nuevas actividades, propias del centro, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe.	Sí			3		15
4c	Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamiento con la planificación y la estrategia.	Sí			3		18
4c	Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y equipamientos para que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor.	Sí			3		21
4c	Se establecen criterios para evitar el despilfarro.	Sí				4	25
4d	Se establecen los mecanismos para actualizar y mejorar el material tecnológico existente.	Sí			3		28
4d	Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.	Sí			3		31
4d	Se gestionan adecuadamente los recursos materiales y tecnológicos. <sup>(4)</sup>	Sí			3		34
4e	La información es adecuada, accesible y se facilita su uso al personal del centro educativo.	Sí			3		37
4e	Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos.	Sí			3		40
4e	Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación.	Sí			3		43
<b>PUNTUACIÓN FINAL:</b>							<b>43</b>

<sup>(4)</sup> UNESCO. (2017). *Marco de competencias de los docentes en materia de TIC.*

## Criterio 5. Procesos

Criterio 5. Procesos		¿Criterio evaluable?	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	TOTAL PUNTOS
5a	Los proyectos institucionales del centro permiten garantizar el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el ejercicio de las funciones de los distintos órganos y la participación de todos los sectores.	Sí		2			2
5a	Se garantiza la coherencia entre programación, práctica docente y evaluación. <sup>(5)</sup>	Sí		2			4
5a	El centro identifica y documenta sus procesos clave. <sup>(5)</sup>	Sí		2			6
5a	Se designan los responsables de los procesos y se establecen procedimientos para su gestión.	Sí		2			8
5a	Se establecen sistemas de medición de los procesos a través de los indicadores pertinentes.	Sí	1				9
5b	Se establecen prioridades de mejora a partir de la revisión de los procesos.	Sí		2			11
5b	El centro promueve iniciativas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	Sí		2			13
5b	El centro promueve y apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y de nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos.	Sí			3		16
5b	Se revisan y mejoran continuamente los métodos de enseñanza y evaluación. <sup>(5)</sup>	Sí		2			18
5b	Se establecen procedimientos para modificar los procesos	Sí	1				19
5c	Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los usuarios.	Sí		2			21
5d	Se proporciona asesoramiento y atención a los usuarios sobre los servicios prestados.	Sí			3		24
5e	Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones.	Sí			3		27
PUNTUACIÓN FINAL:							27

<sup>(5)</sup> Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació. (2020). *Pla de millora dels centres educatius*



## Criterio 6. Resultados en los usuarios del Servicio educativo

Criterio 6. Resultados en los usuarios del Servicio educativo		¿Criterio evaluable?	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	TOTAL PUNTOS
6a	Existe conocimiento de los padres y de los alumnos del Proyecto Educativo del centro.	Sí				4	4
6a	Se detecta un alto grado de implicación del alumnado y las familias con el proyecto educativo. <sup>(6)</sup>	Sí	1				5
6a	Hay identificación de los padres y de los alumnos con el Proyecto Educativo del centro.	Sí	1				6
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos por la comunicación entre ellos y el centro educativo.	Sí		2			8
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos con los procesos implantados que se dan en el centro: (Evaluación, acción tutorial, orientación académica y profesional).	Sí		2			10
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos con la organización y el funcionamiento del centro.	Sí			3		13
6a	Accesibilidad del Equipo Directivo	Sí				4	17
6a	Accesibilidad del Profesorado y los Tutores.	Sí				4	21
6a	Accesibilidad del Personal de Administración y Servicios.	Sí				4	25
6a	Deseo de los alumnos y los padres por continuar en el centro...	Sí			3		28
6b	Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas.	Sí			3		31
6b	Las quejas presentadas por los padres y los alumnos han sido atendidas.	Sí			3		34
6b	Hay participación de alumnos y padres en actividades extraescolares.	Sí		2			36
6b	Se producen bajas voluntarias de los alumnos.	No	-	-	-	-	-
6b	Existe equilibrio entre las solicitudes de admisión y las plazas ofertadas.	Sí				4	40
<b>PUNTUACIÓN FINAL:</b>							<b>40</b>

<sup>(6)</sup> UNESCO (2017). *Guía para el fortalecimiento de la participación de las familias en la escuela.*

## Criterio 7. Resultados en el personal

Criterio 7. Resultados en el personal		¿Criterio evaluable?	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	TOTAL PUNTOS
7a	Implicación del personal en los procesos que el centro tiene establecidos.	Sí			3		3
7a	Participación del personal en los planes de mejora y en la gestión del cambio.	Sí			3		6
7a	Asunción de responsabilidades individuales por parte del personal.	Sí		2			8
7a	El personal presenta iniciativas.	Sí			3		11
7a	Satisfacción del personal por la pertenencia al centro.	Sí			3		14
7a	Satisfacción del personal por los reconocimientos recibidos.	Sí			3		17
7a	Las familias valoran positivamente la atención recibida por el centro. <sup>(7)</sup>	Sí			3		20
7a	Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen.	Sí			3		23
7b	Participación del personal en programas y actividades de mejora.	Sí		2			25
7b	Las familias participan en procesos y actividades del centro. <sup>(7)</sup>	Sí	1				26
7b	Tasas de absentismo del personal (profesorado y otro personal).	No	-	-	-	-	-
7b	Satisfacción por el tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de las respuestas.	Sí			3		29
7b	Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo.	Sí			3		32
7b	Relación del personal con los usuarios del servicio educativo.	Sí			3		35
PUNTUACIÓN FINAL:							35

<sup>(7)</sup> OECD. (2021). *Education at a Glance 2021: OECD Indicators*. OECD Publishing.

### Criterio 8. Resultados en el entorno del centro educativo

Criterio 8. Resultados en el entorno del centro educativo		¿Criterio evaluable?	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	TOTAL PUNTOS
8a	Comportamiento de los alumnos y del personal en el entorno del centro.	Sí		2			2
8a	Relaciones del centro con otros centros educativos y otras instituciones.	Sí		2			4
8a	Se promueve el aprendizaje-servicio en el entorno comunitario. <sup>(8)</sup>	Sí	1				5
8a	El centro participa en campañas o redes de sostenibilidad y responsabilidad social. <sup>(8)</sup>	Sí			3		8
8a	Impacto del centro en el nivel cultural de la localidad en que está ubicado.	Sí			3		11
8a	Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno	Sí			3		14
8b	Reconocimientos explícitos recibidos por el centro.	Sí			3		17
8b	Quejas realizadas por personas e instituciones del entorno.	Sí			3		20
8b	Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad en la respuesta.	Sí			3		23
PUNTUACIÓN FINAL:							23

<sup>(8)</sup> Fundació Bofill. (2020). *Educació per transformar: Educació 360*. Fundació Bofill

## Criterio 9. Resultados en el entorno del centro educativo

Criterio 9. Resultados en el entorno del centro educativo		¿Criterio evaluable?	Ningún avance	Cierto avance	Avance significativo	Objetivo logrado	TOTAL PUNTOS
9a	Implantación de los fines y valores del centro en la gestión del ED.	Sí			3		3
9a	Revisión-actualización de la planificación/estrategia de centro en función de los análisis de los resultados de prácticas de mejora.	Sí		2			5
9b	Cumplimiento de los horarios.	Sí			3		7
9b	Cumplimiento de la organización de las guardias y las sustituciones.	Sí				4	11
9b	Los resultados obtenidos en la realización de actividades complementarias y extraescolares son los fijados.	Sí			3		14
9b	El área administrativa ha funcionado según lo previsto.	Sí				4	18
9b	En lo referente a faltas de asistencia y retrasos de los alumnos se han cumplido los objetivos previstos.	Sí			3		21
9b	El grado de consecución de la mejora en las actitudes cívicas o de los alumnos es el fijado.	Sí		2			23
9b	El centro alcanza los objetivos de mejora establecidos en su plan anual. <sup>(9)</sup>	Sí			3		26
9b	El grado de cumplimiento de las progr. didácticas es el fijado.	Sí		2			28
9b	Evoluciona la tasa de alumnos con evaluación positiva.	Sí	1				29
9b	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos repetidores.	Sí	1				30
9b	El funcionamiento de los departamentos de orientación y de los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica ha llevado a conseguir los objetivos previstos.	Sí			3		33
9b	Se han conseguido los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales.	Sí		2			35
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión, control y ejecución del presupuesto.	Sí			3		38
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión de las colaboraciones externas.	Sí		2			40
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión del material y equipamiento	Sí			3		43
<b>PUNTUACIÓN FINAL:</b>							<b>43</b>

<sup>(9)</sup> Departament d'Educació. (2023). *Informe de resultats del sistema educatiu de Catalunya*. Generalitat de Catalunya.

## Anexo 2. Rúbrica de evaluación de los Objetivos Generales

### Objetivo 1. Reducir la conflictividad escolar y promover la convivencia

Objetivo específico	Indicadores	Excelente	Adecuado	En proceso	Insuficiente
1.1 Protocolo de resolución de conflictos	Aplicación en los niveles, difusión y mediación escolar.	Cumplimiento total y con impacto positivo evidente en el centro.	Cumplimiento adecuado en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.
1.2 Talleres de educación emocional	Número, calidad y participación en los talleres.	Cumplimiento con impacto positivo evidente en el centro.	Cumplimiento adecuado de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.
1.3 Comisión de convivencia	Constitución, reuniones y acciones realizadas.	Cumplimiento positivo evidente en el centro.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.
1.4 Encuestas de clima	Periodicidad, participación y resultados de mejora percibida.	Cumplimiento total y con impacto positivo evidente en el centro.	Cumplimiento adecuado en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.

**Objetivo 2. Mejorar el rendimiento académico en catalán, castellano y matemáticas**

Objetivo específico	Indicadores	Excelente	Adecuado	En proceso	Insuficiente
2.1 Plan de refuerzo educativo	Diseño, implantación y resultados de mejora en alumnado con dificultades.	Cumplimiento positivo evidente en el centro.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.
2.2 Metodologías activas	Aplicación en $\geq 50\%$ sesiones y variedad participación del alumnado.	Cumplimiento positivo evidente.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.
2.3 Seguimiento individualizado	Número y calidad de informes con familias y mejoras detectadas.	Cumplimiento positivo evidente en el centro.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.
2.4 Formación docente	Número de docentes formados y aplicación de metodologías inclusivas.	Cumplimiento positivo evidente en el centro.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.

### Objetivo 3. Incrementar la asistencia media del alumnado en un 10%

Objetivo específico	Indicadores	Excelente	Adecuado	En proceso	Insuficiente
3.1 Seguimiento de absentismo	Detección temprana, planes de intervención y evolución de los casos.	Cumplimiento positivo evidente en el centro.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.
3.2 Reuniones con familias	Periodicidad, número de compromisos firmados y cumplimiento.	Cumplimiento impacto positivo evidente.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.
3.3 Actividades motivadoras	Número de actividades vinculadas al currículo y su participación.	Cumplimiento positivo evidente en el centro.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.
3.4 Campañas de concienciación	Difusión, creatividad y participación en campañas internas.	Cumplimiento positivo evidente en el centro.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.

#### Objetivo 4. Fomentar la sostenibilidad ambiental

Objetivo específico	Indicadores	Excelente	Adecuado	En proceso	Insuficiente
4.1 Plan de sostenibilidad escolar	Diseño, implementación y resultados en ahorro energético/residuos.	Cumplimiento positivo evidente en el centro.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.
4.2 Grupo Escola Verda	Participación de alumnado, profesorado y familias, periodicidad de reuniones.	Cumplimiento positivo evidente en el centro.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.
4.3 Acciones y campañas ambientales	Número de campañas, calidad y participación.	Cumplimiento positivo evidente en el centro.	Cumplimiento en la mayoría de aspectos, con impacto moderado.	Cumplimiento parcial, con impacto limitado o irregular.	No se cumple o tiene un impacto negativo en el centro.