

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE
CENTROS DOCENTES

PROYECTO DE DIRECCIÓN DE UN CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL Y PRIMARIA EN VIZCAYA

Presentado por:
IRUNE SALTERAIN BELINCHÓN
Dirigido por:
NATHALIE BESSE

CURSO 2024-2025

RESUMEN

Este Proyecto de Dirección está realizado teniendo como referencia un colegio público de educación infantil y primaria de Vizcaya. Tras analizar el contexto social del centro, se realiza un exhaustivo análisis de aspectos clave en la dirección del centro educativo, mediante la identificación de aspectos a mejorar. Serán éstos los que posteriormente ayudarán a fijar los objetivos generales y específicos para los cuatro años de proyecto. Después, se presentan las diferentes propuestas de acción y herramientas de evaluación. Todo ello se realiza sin olvidarnos de la importancia que la sostenibilidad y la innovación tienen a lo largo de todo el proyecto.

Palabras clave: Proyecto de Dirección, inclusión, equidad, sostenibilidad y calidad educativa.

ABSTRACT

This school Administration Project has been developed taking a public kindergarten and primary school located in Vizcaya as reference. After analyzing the social context of the school, an in depth analysis of key school administrative matters is carried out through the identification of areas that need further improvement. These will support setting general and specific goals for the four years that the project lasts. Then, different proposals for action and evaluation tools are presented. This is brought forward without overlooking the relevant role that both sustainability and innovation play throughout the project.

Key words: School Administration Project, inclusion, equity, sustainability and educational quality.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción y justificación.....	1
2. Descripción y análisis de las características más relevantes del centro y de su entorno	2
2.1. Características más relevantes del centro y de su entorno.....	2
2.2. Análisis de los aspectos positivos y negativos en la organización y el funcionamiento del centro	4
3. Objetivos que se pretenden conseguir con el ejercicio de la función directiva	11
4. Líneas de actuación y planes de mejora que permitan la consecución de los objetivos	13
5. Línea de actuación de carácter innovador y contribución a la sostenibilidad	23
6. Procedimiento de evaluación de la gestión directiva y del mismo proyecto .	26
7. Conclusiones	30
8. Referencias bibliográficas	31
9. Anexos	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterio 1: Liderazgo (Fuente: Elaboración propia).	4
Tabla 2: Criterio 2: Planificación y estrategia (Fuente: Elaboración propia).....	5
Tabla 3: Criterio 3: Personal del centro educativo (Fuente: Elaboración propia).	6
Tabla 4: Criterio 4: Colaboradores y recursos (Fuente: Elaboración propia).	6
Tabla 5: Criterio 5: Procesos (Fuente: Elaboración propia).	7
Tabla 6: Criterio 6: Resultados en los usuarios del servicio educativo (Fuente: Elaboración propia).	8
Tabla 7: Criterio 7: Resultados en el personal (Fuente: Elaboración propia)....	8
Tabla 8: Criterio 8: Resultados en el entorno del centro educativo (Fuente: Elaboración propia).	9
Tabla 9: Criterio 9: Resultados clave del centro educativo (Fuente: Elaboración propia).....	10
Tabla 10: Objetivo general 1 (Fuente: Elaboración propia).....	11
Tabla 11: Objetivo general 2 (Fuente: Elaboración propia).....	12
Tabla 12: Objetivo general 3 (Fuente: Elaboración propia).....	12
Tabla 13: Objetivo general 4 (Fuente: Elaboración propia).....	12
Tabla 14: Objetivo general 5 (Fuente: Elaboración propia).....	12
Tabla 15: Líneas de actuación y planes de mejora. Objetivo general 1 (Fuente: Elaboración propia).	14
Tabla 16: Líneas de actuación y planes de mejora. Objetivo general 2 (Fuente: Elaboración propia).	16

Tabla 17: Líneas de actuación y planes de mejora. Objetivo general 3 (Fuente: Elaboración propia).	18
Tabla 18: Líneas de actuación y planes de mejora. Objetivo general 4 (Fuente: Elaboración propia).	20
Tabla 19: Líneas de actuación y planes de mejora. Objetivo general 5 (Fuente: Elaboración propia).	22
Tabla 20: Objetivos generales y su relación con los ODS (Fuente: Elaboración propia).	25
Tabla 21: Evaluación de la gestión directiva (Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Inspección Educativa del País Vasco).	29

1. Introducción y justificación

El Proyecto de Dirección que se plantea quiere servir como hoja de ruta para guiar y establecer los objetivos del centro educativo durante los próximos cuatro años. Una buena estrategia directiva debe orientar y establecer metas comunes que sean medibles y donde toda la comunidad educativa participe. En el contexto de cambio constante en el que vivimos las necesidades de los alumnos y sus familias van evolucionando y con ellos, el colegio. Para responder a esta transformación es necesario tener una estrategia firmemente definida que ponga el foco en la gestión pedagógica, administrativa y en reforzar la comunidad para que se pueda promover una visión de igualdad, inclusión, innovación y sostenibilidad.

Este proyecto propone líneas de acción claras con objetivos muy concretos que tienen siempre presente la innovación y la sostenibilidad. Al mismo tiempo que trata de responder de manera efectiva a los desafíos del sistema educativo actual. Asimismo, quiere promover un liderazgo relacional, participativo donde toda la comunidad educativa esté comprometida e implicada en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en medidas que promueven la sostenibilidad y el bienestar de los alumnos, entre otros.

Además, este proyecto tiene como referencia la Ley Orgánica LOMLOE 3/2020 al mismo tiempo que el Decreto 77/2023, que establece el currículo de Educación Básica en el País Vasco, al igual que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las líneas de innovación.

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 colegio que se toma como referencia es un centro público de educación infantil y primaria de Vizcaya, situado en una zona rural del Duranguesado, en un pueblo de aproximadamente 7.000 habitantes. Es un colegio de modelo D, lo que significa que todas las asignaturas excepto la de lengua castellana y literatura se imparten en euskara. En la localidad en la que está situado existe una casa de acogida temporal de familias migrantes en espera de asilo, lo que provoca que la matriculación y las bajas varíen mucho a lo largo del curso escolar.

Este centro educativo atiende a 311 alumnos de entre 2 a 12 años por lo que es considerado un colegio de dos líneas que consta de 20 unidades. De estos alumnos, el 80% acude al comedor escolar y el 25% de estos son alumnos becados.

De acuerdo con los datos del AMPA, la mayoría de los alumnos participan en las actividades extraescolares que ellos organizan: escalada, cerámica, yoga, entre otras. La gran implicación de esta organización y la comunicación con el equipo directivo posibilitan una buena gestión.

Según los últimos datos de las pruebas diagnósticas realizadas en el colegio durante el curso 2023-2024 al alumnado de sexto, la tasa de ISEC (Índice de Estatus Social, Económico y Cultural) del colegio es del 2, lo que corresponde a un nivel medio-bajo (ISEI-IVEI, 2024).

En cuanto a las instalaciones y recursos materiales se refiere, es de destacar que todas las aulas cuentan con pantallas digitales y materiales para trabajar el

pensamiento computacional como robots y legos. Además, podemos encontrar un aula de música, un aula de psicomotricidad y tres aulas de inglés. En las sesiones de educación física y en las de natación se hace uso del polideportivo municipal que está situado al lado del colegio.

En lo que respecta al claustro de profesores, está formado por 45 docentes de los cuales 28 son personal definitivo en el centro. Las plazas restantes, las suelen ocupar profesores que ya han estado previamente en el centro, por lo que conocen el funcionamiento y la organización del mismo. Como dato relevante, es importante resaltar que la mayoría del profesorado tiene entre 50 y 60 años por lo que son docentes con una gran experiencia en educación.

En relación a los proyectos y programas que se desarrollan en el colegio, merece especial mención la metodología que se presenta en educación infantil, llamada movimiento autónomo. Mediante esta metodología el alumnado más joven aprende, explora, investiga su entorno más cercano de una forma autónoma.

Tanto en primaria como en infantil, los alumnos tienen tertulias dialógicas una vez por semana en las que además de promover la lectura, se trabaja el pensamiento crítico. Otro de los proyectos centrales del centro se basa en promover la igualdad y la co-educación mediante actividades sistematizadas que se recogen en los planes de tutoría.

En el segundo y tercer ciclo de primaria, además de las sesiones de lengua extranjera, también se imparte Art & Crafts en inglés. Gracias a esta asignatura, los alumnos no solo desarrollan la competencia artística, sino que lo hacen en su primera lengua extranjera, adquiriendo un vocabulario más rico y poniendo en práctica los conceptos aprendidos en la materia de inglés.

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

Para realizar este análisis se ha tomado como referencia el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management - EFQM), que nos permite realizar una autoevaluación de calidad sobre la organización del centro. Tal y como indican García de la Torre et al. (2001) quienes presentan la adaptación del modelo EFQM al contexto educativo, “[...]a estructura ordenada y sistemática del Modelo hace posible su utilización por cualquier tipo de organizaciones y para cualquier clase de actividad” (p.11).

A raíz del análisis realizado con la herramienta EFQM y teniendo como referencia los 9 criterios (ver anexo I), se han identificado múltiples aspectos positivos y negativos que se reflejarán en 9 DAFOs.

Criterio 1: LIDERAZGO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• El equipo directivo tiene muy presente cuales son los objetivos y necesidades del centro.• El equipo directivo está altamente implicado.• El equipo directivo es cercano.• El equipo directivo lleva a cabo acciones de mejora.	<ul style="list-style-type: none">• El equipo directivo no muestra iniciativa suficiente porque fue impuesto por la inspección educativa.• El equipo directivo que se incorporó hace poco y necesita tiempo para adaptarse al nuevo puesto.• Ha habido falta de transmisión de información del equipo directivo anterior.• Falta sistematizar los medios de comunicación con diferentes agentes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• El equipo directivo tiene una relación estrecha con el AMPA.• El equipo directivo tiene una relación estrecha con el Ayuntamiento.	<ul style="list-style-type: none">• A consecuencia de la carga burocrática excesiva el equipo dispone de poco tiempo para llevar una gestión adecuada y un liderazgo eficaz.• Desde el Departamento de educación hay una excesiva exigencia para los nuevos equipos directivos.• Hay falta de formación antes de ser nombrado miembro del equipo directivo.

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

El liderazgo es tenido en cuenta por el equipo directivo ya que se considera motor para el cambio. Es importante subrayar que actualmente falta sistematizar los medios de comunicación con los miembros de la comunidad educativa.

Criterio 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La documentación institucional es coherente entre sí. • Hay una clara relación entre los resultados académicos y los resultados de las pruebas diagnósticas y el plan de mejora. • El centro tiene un plan estratégico del curso 2004-2008, que será renovado y actualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel de claustro, no se le da la importancia que merece al documento de la Memoria Anual donde se recogen los resultados de ese curso. • A pesar de que el personal conoce los factores relevantes de mejora, no se insiste lo suficiente en su aplicación y con el transcurso del curso pierden fuerza. • No se tienen en cuenta los factores de mejora para modificar y planificar mejor la programación anual.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se han identificado vías/momentos donde se le dé voz a la comunidad educativa para hablar sobre la planificación y estrategia del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • La excesiva carga burocrática hace que muchos de los profesores descuiden lo importante que es ir modificando y adecuando la planificación a las necesidades del aula.

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

Una de las debilidades a resaltar es la falta de información entre los docentes.

Esta carencia no proviene de la falta de documentación ni de transmisión, sino de la necesidad de insistir e incidir en su importancia y de dedicarle tiempo para trabajar en los documentos. Sin embargo, es de destacar, la clara relación que hay entre los documentos institucionales promovidos por la Dirección del centro.

Criterio 3: PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Dentro del horario lectivo, se establecen horas de coordinación entre profesores del mismo curso. Se revisan los horarios y se hacen ajustes para adecuarlo a los objetivos del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> No se buscan momentos para promover el trabajo colaborativo entre docentes del claustro. Los profesores no muestran iniciativa a la hora de tomar decisiones. El personal no está organizado de acuerdo a sus capacidades o intereses. No se realiza ninguna encuesta inicial para conocer más a fondo los intereses, gustos y potencial de los docentes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Desde la administración se ofrecen formaciones sobre el liderazgo compartido para los equipos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> El equipo directivo no puede elegir al personal docente del centro. Hay excesivo cambio del personal a consecuencia de bajas, permisos y jubilaciones.

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

Las debilidades más destacadas residen en que el equipo directivo no ha prestado atención a los intereses de los docentes a la hora de promover el trabajo colaborativo entre ellos, ni tampoco ha creado momentos de encuentro que refuerzen el espíritu de grupo. Por otra parte, sí que se tiene muy presente la importancia de la coordinación entre los diferentes docentes que imparten clase en el mismo nivel educativo.

Criterio 4: COLABORADORES Y RECURSOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Se realizan reuniones periódicas con los diferentes colaboradores del centro (ayuntamiento, asociación de madres y padres, asociación feminista del pueblo...). Otros sectores de la comunidad utilizan las instalaciones escolares. 	<ul style="list-style-type: none"> El plan digital no está realizado. No hay un plan concreto donde se recojan medidas para prevenir el despilfarro de material, etc.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Hay establecido un cronograma de reuniones con el instituto para identificar aspectos a mejorar para una mejor transición de los alumnos de sexto. 	<ul style="list-style-type: none"> El departamento de educación no dota a los centros con material tecnológico de mejor calidad. Las partidas de material que se establecen a principio de curso se demoran.

Tabla 4: Criterio 4: Colaboradores y recursos (Fuente: Elaboración propia).

El centro carece de medidas específicas para controlar y gestionar el uso de los recursos materiales de una forma más eficiente. Sin embargo, el centro mantiene relación con diferentes asociaciones del pueblo con las que puede colaborar en nuevas iniciativas.

Criterio 5: PROCESOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación entre el AMPA y la dirección del centro es continua y cercana. • En las reuniones de ciclo los coordinadores designados hacen seguimiento de los objetivos y actividades establecidos en la PGA. • La responsable de innovación y la dirección del centro han promovido iniciativas para mejorar el método de enseñanza y aprendizaje: visitas a centros con metodologías alternativas, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • El centro no tiene establecido de forma sistemática un medio para abordar las expectativas, necesidades o preocupaciones de los usuarios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe buena relación con la Inspección Educativa. • Desde la administración se ofrece la oportunidad de formar parte de la Comisión de Calidad educativa entre diferentes centros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde la administración educativa no se contempla el crédito horario para nombrar un responsable de Calidad.

Tabla 5: Criterio 5: Procesos (Fuente: Elaboración propia).

A pesar de tener una comunicación continua con diferentes agentes, no se ha sistematizado ningún mecanismo para escuchar a la comunidad educativa. Sin embargo, la responsable de innovación del centro junto con la dirección ha creado redes de apoyo y comunicación con los centros de la zona en cuanto a la metodología se refiere.

Criterio 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Las vías de comunicación desde el centro son claras. Dentro de la jornada laboral de los docentes, están establecidas unas horas para atender a las familias. 	<ul style="list-style-type: none"> La participación de las familias en actividades extraescolares es escasa. No está sistematizada la participación de los alumnos en ninguna comisión escolar. No se analizan de forma sistemática las necesidades ni las expectativas de las familias en términos generales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Se ha creado la comisión de convivencia junto con los alumnos delegados, representante del AMPA y del ayuntamiento para escuchar cuáles son sus necesidades y propuestas de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> La excesiva carga burocrática hace que algunos de los profesores descuiden lo importante que es una buena comunicación/relación con las familias. Al tener una casa de acogida de migrantes en el pueblo en espera de asilo, las matriculaciones y bajas voluntarias son constantes.

Tabla 6: Criterio 6: Resultados en los usuarios del servicio educativo (Fuente: Elaboración propia).

La comunicación con las familias es adecuada pese a que éstas no participen en la vida escolar. Esta situación hace que el vínculo no sea lo suficientemente fuerte.

Criterio 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> El claustro se siente escuchado y reconocido. La mayoría de los profesores sustitutos intentan volver al colegio. A principio de curso se reparte un tríptico con la visión, misión y valores del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> La participación del profesorado en programas o actividades que no son obligatorias es escasa. La mayoría de los docentes no presentan iniciativa. Algunos docentes no quieren asumir sus responsabilidades. En general las reuniones se realizan en foros grandes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> El colegio está bien valorado en el pueblo. Docentes que han trabajado en el colegio y que actualmente trabajan en otro centro quieren volver al colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> La administración es lenta a la hora de gestionar las sustituciones de los docentes. Muchos docentes que han conseguido plaza en el proceso de estabilización han sustituido a profesores que llevaban muchos años en el colegio.

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

A pesar de la buena relación entre el profesorado, la implicación de los docentes para que asuman responsabilidades y sientan que son parte indispensable del centro es una labor costosa.

Criterio 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan reuniones periódicas de los directores de los centros de la zona. • El equipo directivo trata las quejas como oportunidades de aprendizaje y mejora y analiza concienzudamente antes de dar una respuesta. • El equipo directivo diferencia lo importante de lo urgente, en cuanto a respuestas de quejas. • La iniciativa de crear un plan de comunicación donde se recogen los canales tanto externos como internos del centro para que toda la comunidad educativa los conozca. 	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación entre los coordinadores de ciclo y los miembros es deficiente.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existen algunos canales de comunicación. • Se ha creado una comisión junto con el Ayuntamiento para abordar situaciones mejorables en el pueblo. • Las quejas de la comunidad educativa que llegan a dirección se muestran y se debaten en la comisión correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las familias no participan en temas clave como: las posibilidades del centro para dar respuesta a sus preocupaciones sociales.

Tabla 8: Criterio 8: Resultados en el entorno del centro educativo (Fuente: Elaboración propia).

Aun cuando hay buena coordinación y relación con centros de la zona, a nivel interno, actualmente la comunicación no es efectiva ya que surgen situaciones de malos entendidos por la mala transmisión de la información. A su vez se ve la necesidad de hacer partícipe a las familias en cuestiones sociales clave para el desarrollo de sus hijos.

Criterio 9: RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> La Comisión de Coordinación Pedagógica (CCP) se encarga de analizar los resultados de las pruebas externas e internas y de proponer un plan de mejora. A principio de curso en el primer Consejo Escolar, se realiza una reunión para hacer hincapié en los resultados académicos del curso anterior y en las medidas propuestas para el curso siguiente. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal docente no le da la importancia suficiente al plan de mejora y no lo pone en práctica. En el día a día el plan de mejora no acarrea un cambio en la manera de enseñar ni tampoco se realizan cambios en las programaciones. No hay establecido un método único para que la gestión de aula promueva el éxito en todo el alumnado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> El equipo de psicólogos ayuda a la pronta detección de necesidades especiales en el alumnado. A principio de curso se realiza una reunión con las comisiones de educación y de euskara del Ayuntamiento para organizar actividades extraescolares en el pueblo, dirigido a los alumnos del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> La administración no se hace cargo del servicio de psicología para los alumnos. Es el AMPA quien responde a esta necesidad.

Tabla 9: Criterio 9: Resultados clave del centro educativo (Fuente: Elaboración propia).

Los docentes cuentan con mucha experiencia y están cómodos con los contenidos que trabajan. Esto provoca que sean reticentes a la hora de poner en práctica acciones de mejora y cuesta que se realicen los cambios necesarios para conseguir el éxito de todo el alumnado.

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

Tras el análisis anterior realizado a través de la matriz DAFO, se han identificado los objetivos generales y específicos (ver tabla 10-15). Todos ellos, están estrechamente ligados a las necesidades, aspectos positivos y negativos detectados junto a los criterios EFQM como se observa a continuación. A su vez, los objetivos que se plantean están relacionados con los ODS que se presentan en la Agenda 2030 y se especifica más detalladamente en qué año de la implantación del proyecto se pondrá en marcha cada objetivo. Esto ayuda a que el plan nos facilite a lograr el desarrollo de los ODS ya que “es crucial trabajarlos para transformar nuestra manera de pensar y actuar en pro de la sostenibilidad” (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deporte, 2024).

Objetivo general 1	Objetivos específicos	ODS	1º	2º	3º	4º
Fomentar el compromiso y la implicación de las familias en la vida del centro. EFQM: 4	1.1. Promover la participación en eventos, formaciones, etc. y el compromiso de las familias en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos.	4 17	X	X	X	X
	1.2. Sistematizar las reuniones con el AMPA.		X			
	1.3. Crear nuevas vías de comunicación para recibir feedback de la comunidad educativa.		X			

Tabla 10: Objetivo general 1 (Fuente: Elaboración propia).

Objetivo general 2	Objetivos específicos	ODS	1º	2º	3º	4º
Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje para garantizar la inclusión y la calidad educativa. EFQM: 9	2.1. Capacitar al personal docente en metodologías activas y enfoques inclusivos.	3 4 10	X	X	X	X
	2.2. Implementar el Diseño Universal de Aprendizaje en el proceso de enseñanza-aprendizaje.		X			

Tabla 11: Objetivo general 2 (Fuente: Elaboración propia).

Objetivo general 3	Objetivos específicos	ODS	1º	2º	3º	4º
Incrementar la implicación de los docentes en la dinámica del centro. EFQM: 2 y 3	3.1. Crear espacios de encuentro entre el profesorado.	4	X	X	X	X
	3.2. Promover una estructura que permita el trabajo cooperativo entre los profesores del centro.		X	X	X	X
	3.3. Promover vías de comunicación más directas entre los docentes y el equipo directivo.		X			

Tabla 12: Objetivo general 3 (Fuente: Elaboración propia).

Objetivo general 4	Objetivos específicos	ODS	1º	2º	3º	4º
Mejorar la actividad digital del centro. EFQM: 4 y 5	4.1. Crear un plan digital para el centro.	3 4	X		X	
	4.2. Impulsar la formación en competencia digital del profesorado.		X		X	
	4.3. Concienciar a los alumnos y familias sobre el uso adecuado de las nuevas tecnologías.		X	X	X	X

Tabla 13: Objetivo general 4 (Fuente: Elaboración propia).

Objetivo general 5	Objetivos específicos	ODS	1º	2º	3º	4º
Crear un plan de sostenibilidad para el centro. EFQM: 4	5.1. Poner en marcha la iniciativa del snack saludable en las horas del recreo.	2 3 10 11 12 13	X	X	X	X
	5.2. Ampliar el huerto del colegio para que todos los alumnos puedan trabajar en él.		X			
	5.3. Promover una visión para el cuidado del medio ambiente creando un plan de despilfarro 0 en el colegio.		X		X	

Tabla 14: Objetivo general 5 (Fuente: Elaboración propia).

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

Objetivo general 1: Fomentar el compromiso y la implicación de las familias en la vida del centro.					Áreas de mejora:							
Obj. esp.	Líneas de actuación	Responsables	Recursos materiales y personales	Indicadores de logros	Temporalización							
					1	2	3	4				
1.1.	Concienciación de la importancia de la implicación de las familias en actividades escolares.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo directivo. Claustro de profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> PPT de Inicio de curso. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de participación de las familias en la reunión informativa. 	x		x		x		x	
1.1.	Creación de una encuesta para que las familias especifiquen en qué actividades del aula quieren participar y cuáles serían sus intereses para las formaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo directivo. Tutores de cada aula. 	<ul style="list-style-type: none"> Medios digitales: Google Forms. 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de participación en la encuesta. 	x		x		x		x	
1.1.	Creación de un plan de formación para las familias.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo directivo. AMPA. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos digitales para la trasmisión de información. Participación de expertos en las charlas. 	<ul style="list-style-type: none"> Se ha creado un plan de formación. Porcentaje de asistencia de las familias a las formaciones. 	x		x		x		x	

1.2.	Establecimiento de un cronograma anual de reuniones de coordinación entre el AMPA y el equipo directivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones programadas se han llevado a cabo. 	X			X			X			X			10%	100%
1.3.	Revisión de los actuales canales de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Responsable de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El plan de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de canales de comunicación analizados. 		X	X				X	X					25%	100%
1.3.	Creación de un buzón de sugerencias mediante Google-Forms.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Responsable TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos digitales: Google Forms. • Página web del colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del buzón de sugerencias. 		X											0%	100%
1.1. y 1.3.	Sistematización de envío de información a las familias.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Responsable TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos digitales del colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha establecido un día para enviar información. • El porcentaje de familias que leen la información. 		X		X			X			X			10%	100%

Tabla 15: Líneas de actuación y planes de mejora. Objetivo general 1 (Fuente: Elaboración propia).

Objetivo general 2: Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje para garantizar la inclusión y la calidad educativa.					Áreas de mejora: 1. Prácticas pedagógicas inclusivas 2. La planificación docente							
Obj. esp.	Líneas de actuación	Responsables	Recursos materiales y personales	Indicadores de logros	Temporalización							
					1	2	3	4				
2.1.	Análisis del decreto 77/2023 (cap. IV y artículos 6-23 y 24) mediante la lectura entre pares.	• El equipo directivo.	• El Decreto autonómico 77/2023.	• Porcentaje de participación de los docentes en la formación.	X							10% 80%
2.1.	Creación de un Claustro pedagógico para detectar las necesidades de los docentes a la hora de dar respuesta a la diversidad en el aula.	• El equipo directivo.	• Preguntas guía que apoyen la reflexión.	• Porcentaje de participación de los docentes en la formación.	X	X						10% 75%
2.1.	Formación en metodologías activas para todos los docentes de Educación primaria.	• El equipo directivo.	• Participación de expertos externos al colegio.	• Porcentaje de participación de los docentes en la formación.		X	X					20% 90%
2.1.	Formación en la estrategia DUA.	• El equipo directivo. • La consultora.	• Material ofrecido por el departamento en los seminarios para los consultores.	• Porcentaje de participación de los docentes en la formación.		X	X					20% 90%

			<ul style="list-style-type: none"> • Formación interna por parte de la CCP y la consultora. 						x		x		x			
2.2.	Adecuación de las programaciones didácticas aplicando los principios DUA.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de estudios. • Responsable de Calidad. • Responsable de Innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programaciones didácticas. • Materiales de las formaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de sesiones dentro del horario escolar para la adaptación. 				x	x	x	x				15%	85%
2.2.	Implementación de prácticas educativas en el aula aplicando DUA.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de estudios. • Responsable de innovación. • Comisión Pedagógica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla de observación realizada para analizar el nivel de implementación. • Los documentos PAP realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha reducido el número de áreas suspendidas. 				x	x	x	x	x			15%	85%
				<ul style="list-style-type: none"> • Se ha reducido el número de alumnos en nivel inicial. 				x	x	x	x	x				
2.2.	Seguimiento del avance de la implementación de DUA.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Responsable de innovación. • Responsable de Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programaciones didácticas. • Rubricas de observación. • Actas de reuniones de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha reducido el número de áreas suspendidas. 				x	x	x	x				25%	10%
				<ul style="list-style-type: none"> • Se ha reducido el número de alumnos en nivel inicial. 				x			x		x		30%	15%

Tabla 16: Líneas de actuación y planes de mejora. Objetivo general 2 (Fuente: Elaboración propia).

Objetivo general 3: Incrementar la implicación de los docentes en la dinámica del centro.				Áreas de mejora: 1. Las relaciones entre docentes 2. Cohesión del claustro										
Obj. esp.	Líneas de actuación	Responsables	Recursos materiales y personales	Indicadores de logros	Temporalización								Valor inicial	Valor final
					1	2	3	4						
3.1.	Realización de juegos cooperativos para reforzar el vínculo entre docentes.	• Equipo directivo.	• Libro: La alternativa del juego. Juegos y dinámicas de Educación para la paz.	• El porcentaje de profesores que han participado en los juegos.	x		x		x		x		0%	100%
3.1.	Implantación de celebraciones de cumpleaños.	• Equipo directivo.	• Listado de fechas de cumpleaños. • Listado de alimentos para la celebración. • Espacio de reunión en el centro.	• El porcentaje de profesores que han participado en las celebraciones.	x	x	x	x	x	x	x	x	0%	100%
3.2.	Sistematización de reuniones de etapa.	• Equipo directivo. • Responsable de innovación. • Coordinadores de ciclo.	• Cronograma de reuniones de etapa. • Orden del día de las reuniones.	• El porcentaje de profesores que han participado en las reuniones.	x	x	x	x	x	x	x	x	5%	100%

			<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de reunión en el centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reuniones llevadas a cabo (actas). 															
3.2.	Creación de una carpeta digital de acceso para todo el personal de la etapa.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de innovación. • Responsable TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos digitales del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la carpeta digital. 	x	x												0%	100%
3.2.	Establecimiento de tres sesiones a principio de curso para analizar la Memoria Anual del curso anterior mediante la lectura entre pares.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Coordinadores de ciclo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Memoria Anual. • Espacio de reunión en el centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de las reuniones. 	x		x		x		x		x				0%	100%	
3.3.	Reorganización de las comisiones según los intereses de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario sobre intereses y fortalezas como docente. 	<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje de docentes que han participado en la encuesta. 	x		x		x		x		x				0%	100%	
3.3.	Creación de un boletín semanal de información relevante para los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos digitales del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje de docentes que leen la información. 	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	0%	100%	

Tabla 17: Líneas de actuación y planes de mejora. Objetivo general 3 (Fuente: Elaboración propia).

Objetivo general 4: Mejorar la actividad digital del centro.					Áreas de mejora:							
Obj. esp.	Líneas de actuación	Responsables	Recursos materiales y personales	Indicadores de logros	Temporalización							
					1	2	3	4				
4.1.	Análisis de la situación actual del uso de las TIC en el aula.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Responsable TIC. • Comisión TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Checklist para analizar el uso de las TIC (Anexo II). • Análisis DAFO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha realizado un análisis DAFO. 	x	x						
4.1.	Actualización del inventario de dispositivos digitales.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable TIC. • Comisión TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario del curso anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de dispositivos dados de baja. 	x							
4.1.	Presentación y aprobación del Plan digital ante la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Consejo Escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos digitales del centro. • El Plan Digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de asistencia al Consejo Escolar. 	x	x						
4.2.	Realización del autodiagnóstico <i>Selfie for teachers</i> (Comisión Europea, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Claustro de profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma DigCompEdu. 	<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje de docentes que han realizado el autodiagnóstico. 		x						
4.2.	Inclusión de la formación digital docente en el plan de formación.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • PGA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se han realizado las formaciones que ofrece la Administración. 		x						

4.3.	Inclusión de los riesgos del uso de los dispositivos móviles en el plan tutorial.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Tutores de cada aula. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acción tutorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de sesiones dedicadas a tratar el tema. 	X		X		X		X		X		10%	80%
4.3.	Creación de píldoras mensuales sobre netiquetas para las familias.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Responsable TIC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos digitales del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de píldoras llevadas a cabo. 	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	0%	100%
4.3.	Formación en el uso correcto de los dispositivos digitales para alumnos y familias.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • AMPA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de expertos en las charlas. • Espacio de reunión en el centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de charlas llevadas a cabo. 		X		X		X		X		X	0%	100%

Tabla 18: Líneas de actuación y planes de mejora. Objetivo general 4 (Fuente: Elaboración propia).

Objetivo general 5: Crear un plan de sostenibilidad para el centro.					Áreas de mejora:							
Obj. esp.	Líneas de actuación	Responsables	Recursos materiales y personales	Indicadores de logros	Temporalización							
					1	2	3	4				
5.1.	Creación de una comisión de sostenibilidad.	• Equipo directivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Docente responsable de la comisión. • Alumnos representantes. • Un miembro del equipo directivo. • Un miembro del AMPA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la comisión. 	x		x		x		x	0% 100%
5.1.	Análisis del tipo de snack que los alumnos consumen en el recreo.	• Comisión de sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de control de snack saludable. • Alumnos representantes de aula. 	<ul style="list-style-type: none"> • El porcentaje de datos obtenidos por los alumnos. 	x		x					0% 90%
5.1.	Creación de talleres de snack saludable para familias y alumnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • AMPA. • Ayuntamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de los talleres. • Alimentos saludables. • Participación de expertos (Urkiola landa: asociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de los talleres. • Porcentaje de participación familias en los talleres. 	x		x		x			0% 100%

			que promueve los productos de cercanía).															
5.2.	Ampliación del terreno de huerto.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Ayuntamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros de la brigada del Ayuntamiento. • Maquinaria especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha ampliado el huerto. 		x	x										30%	100%
5.2.	Dinamización del huerto escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de sostenibilidad. • Representante del huerto en el Consejo Escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de trabajo. • Cronograma de plantación. • Horario para sesiones del huerto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de aulas que han trabajado en el huerto. 		x		x		x		x		x		30%	90%	
5.3.	Adquisición de compromisos y aprobación del plan de despilfarro 0 ante la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Consejo Escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de despilfarro 0. • Espacio de reunión en el centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de asistencia en el Consejo Escolar. 	x				x							10%	90%	
5.3.	Incorporación de los ODS en las programaciones anuales.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Claustro de profesores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los ODS. • Programaciones anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de sesiones dedicadas a la incorporación de los ODS dentro del horario escolar. 	x	x		x		x		x				0%	70%	

Tabla 19: Líneas de actuación y planes de mejora. Objetivo general 5 (Fuente: Elaboración propia).

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

Las actuaciones de carácter innovador que se implementan en este proyecto son de dos tipos. Unos parten de una problemática, como sucede en el caso del snack saludable. Otros nacen de proyectos anteriores que necesitan ser remodelados para responder a las necesidades de todos los alumnos, como sucede en el huerto escolar.

En cuanto al snack saludable, se trata de una actuación de carácter innovador y global, ya que pretende reeducar a las familias que proporcionan snacks no saludables a sus hijos. Por otro lado, se colabora con Urkiola-landa, una asociación que trabaja para promover proyectos de desarrollo rural que dan valor al producto kilómetro 0 (KM0). Esta línea de actuación queda respaldada por el dossier de prensa sobre la percepción de las familias españolas sobre la nutrición infantil, donde la empresa Cinfa (2016) destaca que “el almuerzo de media mañana garantiza la energía suficiente para llegar a la hora de la comida en la mejor condición física e intelectual posible” (p.11).

Esta actuación que está estrechamente relacionada con la sostenibilidad económica y social promueve el uso de productos locales creando así un impacto ambiental positivo en el entorno. Además, mediante ésta, se reducirían las desigualdades que podemos encontrar en el entorno escolar y desde el centro se promovería la salud y el bienestar de los alumnos de forma holística. Si analizamos esta línea de actuación a través de los estándares GRI (Global Reporting Initiative) se puede decir que tiene un impacto positivo. Es de destacar que los GRI ayudan a las organizaciones, en este caso al colegio a comunicar

su impacto a la comunidad educativa (GRI Standards, 2016). Pues esta iniciativa contempla no solo los indicadores de sostenibilidad y la responsabilidad social, sino que tras diagnosticar un problema, propone una nueva línea de actuación que va de acuerdo con las necesidades de las familias y colabora activamente con el entorno.

Para el huerto escolar, se toma como referencia el proyecto que ya existe en el colegio, pero que solamente está dirigido al alumnado de educación infantil. La propuesta es que se lleve a cabo una reestructuración y ampliación del mismo para que pueda abarcar al alumnado de primaria. Teniendo en cuenta que el centro está situado en un entorno rural, se considera que no se le sacaba el suficiente partido al huerto escolar.

El huerto aporta tanto a nivel pedagógico, conceptual como a nivel actitudinal. En el entorno del huerto se debe colaborar en actividades de grupo, asumir responsabilidades, comunicarse con sus iguales y se trabaja la paciencia y la constancia al igual que se contribuye a la mejora del medio ambiente (Moya del Amor, 2016).

La atención en la sostenibilidad, tal y como se ha reflejado a lo largo del proyecto de dirección, está presente en todos los objetivos y las líneas de actuación para la mejora. Este enfoque está estrechamente relacionado con los ODS de la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015). Muestra de ello es la necesidad de trabajar conjuntamente con las familias para conseguir objetivos en común y que el impacto social del centro escolar sea el máximo posible, llegando a todas las familias que conforman la comunidad educativa. Igualmente, cuando se habla sobre la concienciación de los alumnos y familias de los riesgos y beneficios de

las nuevas tecnologías, múltiples ODS están siendo trabajados, incluyendo la sostenibilidad social.

En la siguiente tabla se presenta de forma visual las diferentes actuaciones que se llevan a cabo y su relación con los objetivos y los mencionados ODS.

Objetivo general	ODS	Actividades para su promoción
1. Fomentar el compromiso y la implicación de las familias en la vida del centro.	4. Educación de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Crear encuestas para promover la participación de las familias y escuchar sus necesidades e intereses.
	17. Alianzas para lograr los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un plan de formación dirigido a las familias.
2. Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje para garantizar la inclusión y la calidad educativa.	3. Salud y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> Formación docente en el Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA).
	4. Educación de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Conocer y analizar los Decretos de educación infantil y primaria.
	10. Reducción de las desigualdades	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar las materias a las necesidades y capacidades de los alumnos.
3. Incrementar la implicación de los docentes en la dinámica del centro.	4. Educación de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la Memoria Anual del curso anterior haciendo hincapié en los aspectos de mejora.
	17. Alianzas para lograr los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Realizar juegos cooperativos entre los docentes para crear sentimiento de pertenencia y reforzar el vínculo entre ellos.
4. Mejorar la actividad digital del centro.	3. Salud y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> Crear píldoras mensuales dirigidas a las familias para promover un correcto uso de las TIC en casa.
	4. Educación de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Reflexionar y mejorar la competencia digital de cada docente.
	17. Alianzas para lograr los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Presentar el Plan digital del centro a toda la comunidad educativa donde se promueva una visión conjunta.
5. Crear un plan de sostenibilidad para el centro.	2. Hambre cero	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer un snack saludable en la hora del recreo a todos los alumnos de primaria.
	3. Salud y bienestar	
	10. Reducción de las desigualdades	
	11. Ciudades y comunidades sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> Crear una comisión de sostenibilidad incluyendo a los miembros del Consejo Escolar en ella.
	12. Producción y consumo responsable	<ul style="list-style-type: none"> Conocer los productos de temporada mediante el trabajo en el huerto escolar.
	13. Acción por el clima	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el plan de despilfarro 0.

Tabla 20: Objetivos generales y su relación con los ODS (Fuente: Elaboración propia).

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

El proceso de evaluación es el primer paso para realizar una buena estrategia de gestión educativa que responda de manera eficiente, eficaz consiguiendo resultados efectivos y respondiendo a las necesidades de un centro educativo (Mobiliza Academy, 2000). Asimismo, no podemos olvidar que, al evaluarnos, identificamos las fortalezas y las debilidades del centro lo que nos permite realizar un proyecto de dirección mucho más concreto, realista y práctico. Para llevar a cabo el proceso de evaluación de la gestión directiva se toma como referencia la Evaluación de la Función Directiva que propone la Inspección de Educación del País Vasco. Todas las claves a evaluar están estrechamente relacionadas con los criterios del modelo EFQM que han servido para analizar y definir los objetivos que serán posteriormente tenidos en cuenta a la hora de definir los aspectos a mejorar.

Tal y como aparece en la tabla a continuación, se toman como referencia los nueve criterios del modelo EFQM y se desarrollan teniendo una visión que promueva el proceso de evaluación de la gestión directiva. Para ello se debería realizar esta evaluación 4 veces, entre los meses de enero y febrero durante los años en los que el proyecto de dirección esté en marcha en el colegio. De ese modo se podrá identificar en qué nivel de desarrollo (inicial-medio-avanzado) está la gestión directiva.

CRITERIOS A EVALUAR	1			2			3			4		
	IN. (1)	MED. (2)	AV. (3)									
1. LIDERAZGO												
Líder la planificación, difusión, evaluación y adaptación de procesos de aprendizaje basados en la práctica.												
Promover el seguimiento del desarrollo de las competencias de los estudiantes.												
Promover un enfoque pedagógico unificado para el currículo.												
Buscar la participación de las familias en los procesos educativos.												
Integrar los ejes del centro derivados del Proyecto Educativo (igualdad, lengua, sostenibilidad, etc.) en los procesos de aprendizaje.												
Reconocer, inspirar y motivar a las personas.												
Facilitar relaciones de confianza entre los miembros de la comunidad para desarrollar un sentido de pertenencia y participación.												
Garantizar la transmisión de conocimientos entre las personas de la comunidad educativa.												
2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA												
Promover medidas para garantizar que cada estudiante reciba la respuesta educativa más adecuada, basada en las altas expectativas que se tienen sobre él.												
Para responder a la diversidad y equilibrar las diferencias, garantizar que los principios de inclusión y equidad se tengan en cuenta en la vida diaria.												
Enfatizar que todos los docentes brinden orientación y tutoría a los estudiantes en todo momento.												
Definir un modelo organizacional inclusivo que coloque al estudiante en el centro.												
Definir una estructura organizacional flexible ante nuevos escenarios, cambios y necesidades.												
Acordar, hacer públicos y actuar en consecuencia sobre criterios de organización y asignación de recursos, tiempo y espacio.												
Establecer espacios y mecanismos adecuados para la colaboración, el trabajo en equipo, la reflexión sobre las prácticas y el trabajo.												
3. PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO												
Conocer a las personas y distribuir responsabilidades según sus talentos y habilidades.												
Construir, ampliar y ajustar un plan para el desarrollo de los miembros de una comunidad de aprendizaje colaborativo.												
Posibilitar la implementación de mejoras relacionadas con la innovación y la investigación pedagógica.												

Promover las trayectorias profesionales propias de los docentes y fortalecer su participación activa en su desarrollo profesional continuo.													
Estimular prácticas docentes en el aprendizaje colaborativo.													
4. COLABORADORES Y RECURSOS													
Coordinar con las escuelas la trayectoria profesional del estudiante, tener relaciones sólidas y definir planes de transición.													
Gestionar de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia.													
Facilitar la creación de redes entre los miembros de la comunidad.													
Compartir conocimientos, colaborar y combinar los aspectos formales e informales de la educación con instituciones, asociaciones, agentes sociales, personas del entorno social.													
Representar a la administración en la escuela y representar a la comunidad escolar ante la administración.													
5. PROCESOS													
Identificar oportunidades de innovación y definir objetivos para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y crear su propio marco de investigación pedagógica.													
Acordar y definir objetivos a medio plazo con la participación de la comunidad educativa.													
Difundir, comunicar, revisar y actualizar los objetivos definidos.													
Activar la participación de todos los miembros de la comunidad escolar en las estructuras escolares, según corresponda a cada una.													
6. RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO													
Permitir que los estudiantes sean protagonistas de su propio proceso de aprendizaje.													
Activar la participación de todos los miembros de la comunidad escolar en las estructuras escolares, según corresponda a cada una.													
Establecer, monitorear y ajustar el plan de comunicación interna para permitir canales de comunicación efectivos dentro de la escuela.													
Facilitar la creación de redes entre los miembros de la comunidad.													
7. RESULTADOS EN EL PERSONAL													
Realizar un seguimiento sistemático de los objetivos establecidos en el PEC (Proyecto Educativo de Centro) del centro.													
Crear un ambiente escolar basado en el respeto mutuo, la cooperación, la tolerancia y la empatía.													
Fomentar la participación del personal en actividades de mejora.													
Comunicarse eficazmente de manera clara y assertiva y practicar la escucha activa con la comunidad educativa.													

8. RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO											
Colaborar, compartir conocimientos y experiencias dentro de las redes educativas.											
Recoger y analizar las necesidades, opiniones y expectativas de la comunidad educativa y otros grupos de interés.											
Establecer, monitorear y ajustar el plan de comunicación externa para permitir canales de comunicación efectivos.											
9. RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO											
Identificar las líneas estratégicas del sistema educativo y la normatividad educativa, fortalezas y áreas de mejora, teniendo en cuenta el contexto del centro educativo.											
Promover evaluaciones internas sobre los diferentes programas del centro y su funcionamiento.											

Tabla 21: Evaluación de la gestión directiva (Fuente: Elaboración propia. Adaptado de: Inspección Educativa del País Vasco).

En lo referente a la evaluación de proyecto, el objetivo principal es crear una herramienta práctica que refleje los avances realizados frente a los objetivos establecidos durante los cuatro años de proyecto. Para ello, y tal y como se puede ver en el Anexo III de este documento, se toman como referencia los indicadores de logro anteriormente mencionados en las líneas de actuación del proyecto, puesto que éstas son las que ayudan a desarrollar el objetivo principal de una manera directa. En la evaluación del proyecto se deben recoger las estrategias utilizadas para el logro de los indicadores descritos, ya que al nombrarlos y especificarlos se pueden identificar más estrategias o definir y mejorar las ya utilizadas. De igual manera, se muestra el valor inicial de cada indicador que va de acuerdo con los ya mencionados en las líneas de actuación. Para que la misma tabla se pueda utilizar en los próximos años, se debe establecer en porcentajes el nivel de desarrollo de las acciones planteadas. El principal motivo de mostrarlo de esta forma se debe a que los resultados sean lo más cuantitativos y objetivos posibles, aspecto resulta clave a la hora de seleccionar las estrategias a utilizar para el desarrollo de las acciones.

7. Conclusiones

Para concluir, es importante recalcar la relevancia de un Proyecto de Dirección sólido. No solo para que toda la comunidad educativa conozca las líneas estratégicas, que serán la referencia a seguir por el centro para los próximos cuatro años, sino para que todos los agentes implicados en el proceso de enseñanza-aprendizaje trabajen de forma conjunta bajo un objetivo común.

La representación visual del Proyecto de Dirección ayuda a planificar y a sintetizar las ideas sobre las metas que se quieren alcanzar para afrontar las debilidades del centro y, de ese modo, optimizar al máximo los recursos. Muestra de ello son los análisis DAFO realizados a lo largo del documento al igual que la reflexión previa basadas en el modelo de excelencia EFQM. Este análisis permite que los objetivos planteados en el proyecto sean realistas y alcanzables.

Además de lo mencionado, no se puede olvidar que tener un equipo directivo implicado y comprometido con un proyecto facilita la promoción de líneas de innovación y la introducción de los ODS en el día a día del aula. Mediante éstos, se puede promover una educación de calidad, inclusiva y equitativa que impactará positivamente en todos los alumnos y en el pueblo en general.

De este modo, el Proyecto de Dirección dejará de ser un documento más y se convertirá en el faro que con su luz, guiará todas las actuaciones y medidas propuestas para conseguir el éxito de todo el alumnado.

8. Referencias bibliográficas

British Council. (2021). *Herramienta de autoevaluación para dirección de centros.*

https://www.britishcouncil.es/sites/default/files/herramienta_autoevaluacion_direccion_de_centros - web_version_final.pdf

Carot, J., Gironés, M., & Jabaloyes, J. (2008). *Guía para la elaboración de una memoria EFQM en centros educativos.* Generalitat Valenciana.

http://www.ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/memoria_EFQM.pdf/95ae8b0c-bd23-498e-95d5-16c302e51da7

Cascon, P. y Beristain, C. (1998). *La alternativa del juego. Juegos y dinámicas de Educación para la paz.* Los libros de Catarata.

Cinfasalud. (2016). *V Cinfa Salud: Percepción y hábitos de salud de las familias españolas sobre nutrición infantil.* https://cdn-cinfasalud.cinfa.com/wp-content/uploads/2016/12/Dossier-de-Prensa-sobre-Nutricion-Infantil_Cinfa_SEPEAP-Oct16.pdf

Comisión Europea. (2019). *SELFIE for TEACHERS.* <https://educators-go-digital.jrc.ec.europa.eu/>

Decreto 77/2023, de 30 de mayo, de establecimiento del currículo de Educación Básica e implantación en la Comunidad Autónoma de Euskadi. (BOPV núm, 109).

Escuelas Católicas. (s.f.). *Guía de interpretación del Modelo EFQM de Excelencia para centros e instituciones de Escuelas Católicas.* https://www.eccastillayleon.org/wp-content/uploads/2013/09/Guia_EC_CALIDAD_2018.pdf

García de la Torre, M., Mingo, L., Saéz de Éguilaz, M., Arteaga Fernández, L., Labarta, M., Aragón, L., . . . Piernavieja, E. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los centros educativos del modelo de la fundación europea para la gestión de calidad.*

https://www.libreria.educacion.gob.es/libro/modelo-europeo-de-excelencia-adaptacion-a-los-centros-educativos-del-modelo-de-la-fundacion-europea-para-la-gestion-de-calidad_143899/

GRI Standards. (2016). *Conjunto Consolidado de Estándares GRI para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad.* GRI.

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>

Inspección de Educación del País Vasco. (2011). *Evaluación de la función directiva.*

https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/hezkuntza_ikuskaritza_dok_haur/es_def/adjuntos/DK_0201_2001_C_Descripcion_dimensiones_criterios_niveles_de_logro.pdf

Inspección de Educación del País Vasco. (2023). *Evaluación de la función directiva.* Sin publicar.

ISEI-IVEI. (2024). *Evaluación Diagnóstica de final de etapa.* Sin publicar.

Ley orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica de 2/ 2006, de 3 de mayo, de educación (BOE num. 340, LOMLOE).

Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deporte. (2024). *La Agenda 2030 y el papel de la educación para alcanzar los ODS.*

<https://www.educacionfpydeportes.gob.es/biblioteca-central/blog/2024/febrero/agenda-2030-educacion.html>

Mobiliza Academy. (2020). *Eficacia y Eficiencia en Agile nos ayuda a ser*

Efectivos. Mobiliza Academy: <https://mobilizaacademy.com/efectividad/>

Moya del Amor, M.J. (2016). *El huerto escolar como recurso de enseñanza-*

aprendizaje en el primer ciclo de secundaria. Área de innovación y

desarrollo, S.L. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/680594.pdf>

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.*

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Se han consultado los siguientes documentos del centro: PGA, Memoria Anual

y el PEC.

9. Anexos

Anexo I: Análisis EFQM

CRITERIO 1: LIDERAZGO		¿Criterio evaluable? Si/no	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
1a: Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.						
(1.4)	El equipo directivo, en sus actuaciones tiene siempre presente la consecución de los fines y objetivos del centro.				3	
(1.4)	El equipo directivo anima al personal a que asuma responsabilidades.			2		
(1.4)	El equipo directivo establece prioridades entre las actividades de mejora.					4
(1.1)	El equipo directivo crea condiciones para apoyar la creatividad, la innovación y la consulta. (p. 18)			2		
(1.5)	El equipo directivo define e impulsa las líneas estratégicas mediante el proyecto de Dirección y los Proyectos de centro que den respuesta a las necesidades y expectativas detectadas. (p. 5)			2		
(1.4)	El equipo directivo y los demás responsables se implican activamente en actividades de mejora.		1			
(1.4)	El equipo directivo asegura el desarrollo de procesos que permiten la implantación, actualización y revisión de la planificación y la estrategia del centro.			2		
(1.4)	El equipo directivo, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen.					4

(1.4)	El equipo directivo estimula para que se revisen y mejoren las actividades mediante la creatividad, innovación y resultado del aprendizaje.				3	
(1.4)	El equipo directivo tiene entre sus prioridades la atención a padres y alumnos.					4
(1.4)	El equipo directivo establece relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento del centro.				3	
(1.4)	El equipo directivo establece canales adecuados de información para transmitir los fines, objetivos y valores del centro.				3	
(1.4)	El equipo directivo es accesible y escucha al personal.					4
(1.4)	El equipo directivo reconoce los esfuerzos y logros de individuos y equipos de todos los niveles del centro educativo. ¹				3	

¹

^{1.1} Fuente: British Council (2021)

^{1.4} Fuente: García de la Torre y otros (2001)

^{1.5} Fuente: Inspección Educ. País Vasco (2011)

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	¿Criterio evaluable? Si/no	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
2a: La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.					
(1.4) Se diseña el procedimiento que permite recoger y analizar las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.			2		
(1.4) El análisis de las necesidades de la comunidad educativa es la base para elaborar los proyectos institucionales del centro educativo.			2		
(1.1) La visión de la escuela es ambiciosa y se enfoca en mejorar los resultados para todos. (p. 18)				3	
(1.4) La evaluación que realiza el centro de sus resultados se utiliza para la elaboración de la planificación y la estrategia.				3	
(1.4) Se tienen en cuenta y se aprovechan las actividades de formación del personal.				3	
(1.4) El personal conoce los factores más relevantes para la mejora del centro, incluidos en la planificación y estrategia.				3	
(1.4) Se establecen indicadores para actualizar y revisar la planificación y estrategia.				3	
(1.4) Los resultados de la aplicación de los indicadores sirven para modificar y mejorar la planificación y la estrategia.			2		
(1.4) Se identifican los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.				3	

(1.4)	Se definen los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia.				3	
(1.4)	Se nombran los responsables de los procesos clave.					4
(1.4)	Se establecen mecanismos para que todos los sectores de la comunidad educativa conozcan los proyectos institucionales del centro.				3	
(1.4)	Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y estrategia.		1			
(1.2)	Se establecen sistemas de información y seguimiento en todo el centro para analizar el progreso alcanzado. ^(p.2)			2		

2

^{1.1} Fuente: British Council (2021)

^{1.2} Fuente: Carot, J y otros (2008)

^{1.4} Fuente: García de la Torre y otros (2001)

CRITERIO 3: PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO		¿Criterio evaluable? Si/no	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
3a: Planificación, gestión y mejora del personal.						
(1.4)	El personal está organizado de acuerdo con la oferta educativa con los fines y objetivos del centro educativo y según sus capacidades e intereses.			2		
(1.4)	Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.					4
(1.4)	Se utilizan estrategias adecuadas para mejorar los métodos de trabajo.					4
(1.5)	Se promueve el trabajo en equipo entre el profesorado. ^(p.5)		1			
(1.4)	Se promueven y se realizan planes de formación para todo el personal, de acuerdo con las necesidades del centro y del personal.				3	
(1.4)	Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.		1			
(1.4)	Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los equipos docentes y del resto del personal.				3	
(1.4)	Se estimula al personal para tomar decisiones.				3	
(1.5)	Se impulsa la participación del profesorado en la formación y en la innovación. ^(p.5)				3	
(1.4)	El equipo directivo transmite y recibe información del personal docente y de administración y servicios.					4

(1.4)	Existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo.				3	
(1.4)	Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.					4
(1.4)	Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional. ³					4

3

^{1.4} Fuente: García de la Torre y otros (2001)

^{1.5} Fuente: Inspección Educ. País Vasco (2011)

CRITERIO 4: COLABORADORES Y RECURSOS		¿Criterio evaluable? Si/no	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
4a: Gestión de las colaboraciones externas.						
(1.4)	Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.				3	
(1.4)	Los colaboradores clave están identificados.					4
(1.4)	Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y las posibilidades del centro.				3	
(1.4)	Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro.		2			
(1.4)	Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia.					4
(1.4)	Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe.					4
(1.1)	Se evalúan y analizan de manera sistemática las decisiones sobre la gestión económica del centro y su impacto en la consecución de los objetivos. (p.27)					4
(1.1)	Las instalaciones escolares son seguras y buenas a nivel sanitario para todos. (p.28)			2		
(1.4)	Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamiento de acuerdo con la planificación y la estrategia.				3	

(1.4)	Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y equipamientos para que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor.					4
(1.4)	Se establecen criterios para evitar el despilfarro.		1			
(1.4)	Se establecen mecanismos para actualizar y mejorar el material tecnológico existente.		1			
(1.4)	Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.			2		
(1.4)	La información es adecuada y accesible y se facilita su uso al personal del centro educativo.				3	
(1.4)	Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos.				3	
(1.4)	Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo. ⁴				3	

⁴

^{1.1} Fuente: British Council (2021)

^{1.4} Fuente: García de la Torre y otros (2001)

CRITERIO 5: PROCESOS		¿Criterio evaluable? Si/no	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
5a: Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.						
(1.4)	Los proyectos institucionales del centro permiten garantizar el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el ejercicio de las funciones de los distintos órganos y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.				3	
(1.4)	Se designan los responsables de los procesos y se establecen procedimientos para su gestión.				3	
(1.4)	Se establecen sistemas de medición de los procesos a través de los indicadores pertinentes.				3	
(1.5)	Se revisa y ajusta la respuesta educativa, teniendo en cuenta el contexto y busca las oportunidades de desarrollo del centro. (p.5)			2		
(1.4)	Se establecen prioridades de mejora a partir de la revisión de los procesos.			2		
(1.4)	El centro promueve iniciativas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.			2		
(1.4)	El centro promueve y apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y de nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos.				3	
(1.4)	Se establecen procedimientos para modificar los procesos.			2		

(1.4)	Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los usuarios.				3	
(1.4)	Se proporciona asesoramiento y atención a los usuarios sobre los servicios prestados.				3	
(1.4)	Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones.				3	
(1.3)	Se establecen y mantienen un dialogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia. (p.45) ⁵				3	

5

^{1.3} Fuente: Escuelas Católicas (s.f.)

^{1.4} Fuente: García de la Torre y otros (2001)

^{1.5} Fuente: Inspección Educ. País Vasco (2011)

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO		¿Criterio evaluable? Si/no	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
6a: Medidas de percepción.						
(1.4)	Existe conocimiento de los padres y de los alumnos del Proyecto Educativo del centro.			2		
(1.4)	Hay identificación de los padres y de los alumnos con el Proyecto Educativo del centro.			2		
(1.4)	Satisfacción de los padres y de los alumnos por la comunicación entre ellos y el centro educativo.			2		
(1.4)	Satisfacción de los padres y de los alumnos con los procesos implantados que se dan en el centro: (Evaluación, acción tutorial, orientación académica y profesional)				3	
(1.5)	Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos agentes de la comunidad educativa y el contexto del centro. (p.5)		1			
(1.4)	Satisfacción de los padres y de los alumnos con la organización y el funcionamiento del centro.			2		
(1.4)	Accesibilidad del Equipo Directivo.				3	
(1.4)	Accesibilidad del Profesorado y los Tutores.				3	
(1.4)	Accesibilidad del Personal de Administración y Servicios.				3	
(1.4)	Deseo de los alumnos y los padres por continuar en el centro.				3	
(1.4)	Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas.					4

(1.4)	Las quejas presentadas por los padres y alumnos han sido atendidas.					4
(1.4)	Hay participación de alumnos y padres en actividades extraescolares.		1			
(1.4)	Se producen bajas voluntarías de los alumnos.				3	
(1.4)	Existe equilibrio entre las solicitudes de admisión y las plazas ofertadas. ⁶					4

6

^{1.4} Fuente: García de la Torre y otros (2001)

^{1.5} Fuente: Inspección Educ. País Vasco (2011)

CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL		¿Criterio evaluable? Si/no	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
7a: Medidas de percepción.						
(1.4)	Implicación del personal en los procesos que el centro tiene establecidos.			2		
(1.4)	Participación del personal en los planes de mejora y en la gestión del cambio.			2		
(1.4)	Asunción de responsabilidades individuales por parte del personal.		1			
(1.4)	El personal presenta iniciativas.		1			
(1.4)	Satisfacción del personal por la pertenencia al centro.				3	
(1.4)	Satisfacción del personal por los reconocimientos recibidos.				3	
(1.4)	Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen.				3	
(1.4)	Participación del personal en programas y actividades de mejora. ^(1.4)			2		
(1.6)	Facilitar relaciones de confianza entre los miembros de la comunidad para desarrollar un sentido de pertenencia y participación. ^(p. 5)			2		
(1.2)	El profesorado conoce la Misión, Visión y Valores del centro. ^(p.71)				3	
(1.4)	Tasas de absentismo del personal (profesorado y otro personal)			2		
(1.4)	Satisfacción por el tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de las respuestas.				3	

(1.4)	Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo.			2		
(1.4)	Relación del personal con los usuarios del servicio educativo. ⁷				3	

7

^{1.2} Fuente: Carot, J y otros (2008)

^{1.4} Fuente: García de la Torre y otros (2001)

^{1.6} Fuente: Inspección Educ. País Vasco (2023)

CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO		¿Criterio evaluable? Si/no	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
8a: Medidas de percepción.						
(1.4)	Comportamiento de los alumnos y del personal en el entorno del centro.				3	
(1.4)	Relaciones del centro con otros centros educativos y otras instituciones.					4
(1.4)	Impacto del centro en el nivel cultural de la localidad en que está ubicado.				3	
(1.4)	Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.			2		
(1.4)	Reconocimientos explícitos recibidos por el centro.				3	
(1.4)	Quejas realizadas por personas e instituciones del entorno.			2		
(1.4)	Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad en las respuestas.					4
(1.6)	Establecer, monitorear y ajustar el plan de comunicación interna y externa para permitir canales de comunicación efectivos dentro de la escuela. ^{(p.5.) 8}			2		

8

^{1.4} Fuente: García de la Torre y otros (2001)

^{1.6} Fuente: Inspección Educ. País Vasco (2023)

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO		¿Criterio evaluable? Si/no	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)
9a: Resultados clave del rendimiento del centro educativo.						
(1.4)	Implantación de los fines y valores del centro en la gestión del equipo directivo.				3	
(1.4)	Revisión y actualización de la planificación y estrategia del centro en función de los análisis de los resultados de las prácticas de mejora del centro.			2		
(1.5)	Se promueven las evaluaciones internas sobre los diferentes programas del centro, su organización y funcionamiento. (p.7)		1			
(1.5)	Se utilizan los resultados de la evaluación externa e interna como mecanismo de mejora en los ámbitos curricular y organizativo, para optimizar la respuesta educativa al alumnado. (p.7)			2		
(1.4)	Cumplimientos de los horarios fijados.					4
(1.2)	Se adaptan los horarios a las necesidades del centro. (p.43)					4
(1.4)	Cumplimiento de la organización de las guardias y las sustituciones.					4
(1.4)	Los resultados obtenidos en la realización de actividades complementarias y extraescolares son los fijados.				3	
(1.4)	El área administrativa ha funcionado según lo previsto.					4
(1.4)	En lo referente a faltas de asistencia y retrasos de los alumnos se han cumplido los objetivos previstos.					4

(1.4)	El grado de consecución de la mejora en las actitudes cívico-sociales de los alumnos es el fijado.			2		
(1.4)	El grado de cumplimiento de las programaciones didácticas es el fijado.					4
(1.4)	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos con evaluación positiva.				3	
(1.4)	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos repetidores.				3	
(1.4)	El funcionamiento de los departamentos de orientación y de los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica ha llevado a conseguir los objetivos previstos.					4
(1.4)	Se han conseguido los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales.				3	
(1.4)	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión, control y ejecución del presupuesto.					4
(1.4)	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión de las colaboraciones externas.				3	
(1.4)	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión del material y equipamiento. ⁹			2		

9

^{1.2} Fuente: Carot, J y otros (2008)

^{1.4} Fuente: García de la Torre y otros (2001)

^{1.5} Fuente: Inspección Educ. País Vasco (2011)

Anexo II: Análisis del uso de las TIC en el aula

Checklist: Análisis del uso de las TIC en el aula			
INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS			SI
1	Acceso a internet en el aula		
2	Suficientes dispositivos para los estudiantes		
3	Los equipo están en buen estado		
4	Software educativo implementado en los dispositivos		
5	Acceso a plataformas educativas		
INTEGRACIÓN PEDAGÓGICA			
6	Las TIC son utilizadas para apoyar el aprendizaje activo		
7	Se utilizan herramientas digitales para trabajar en proyectos colaborativos		
8	Se utilizan las TIC se personaliza y se adaptan los aprendizajes		
9	Se utilizan las TIC para fomentar la creatividad, comunicación, pensamiento crítico..		
10	El uso de las TIC están unidos a los objetivos curriculares.		
11	Las TIC mejoran la práctica docente		
ACCESIBILIDAD Y PARTICIPACIÓN			
12	Todos los alumnos tienen oportunidad de usar las TIC		
13	Ayuda a responder a la diversidad del aula		
14	Se promueve el uso responsable		

Anexo III: Evaluación del proyecto de dirección

Objetivo General 1: Fomentar el compromiso y la implicación de las familias en la vida del centro.				NIVEL DE DESARROLLO DE LAS ACCIONES (%)				
Obj. esp.	INDICADORES	ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA EL LOGRO	Valor inicial	1	2	3	4	Valor final
1.1.	Concienciación de la importancia de la implicación de las familias en actividades escolares.		25%					
1.1.	Creación de una encuesta para que las familias especifiquen en qué actividades del aula quieren participar y cuáles serían sus intereses para las formaciones.		0%					
1.1.	Creación de un plan de formación para las familias.		0%					
1.2.	Establecimiento de un cronograma anual de reuniones de coordinación entre el AMPA y el equipo directivo.		10%					
1.3.	Revisión de los actuales canales de comunicación.		25%					
1.3.	Creación de un buzón de sugerencias mediante Google-Forms.		0%					

1.1. y 1.3.	Sistematización de envío de información a las familias.		10%						
----------------	---	--	-----	--	--	--	--	--	--

Objetivo General 2: Fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje para garantizar la inclusión y la calidad educativa.				NIVEL DE DESARROLLO DE LAS ACCIONES (%)				
Obj. esp.	INDICADORES	ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA EL LOGRO	Valor inicial	1	2	3	4	Valor final
2.1.	Análisis del decreto 77/2023 (cap. IV y artículos 6-23 y 24) mediante la lectura entre pares.		10%					
2.1.	Creación de un Claustro pedagógico para detectar las necesidades de los docentes a la hora de dar respuesta a la diversidad en el aula.		10%					
2.1.	Formación en metodologías activas para todos los docentes de Educación primaria.		20%					
2.1.	Formación en la estrategia DUA.		20%					
2.2.	Adecuación de las programaciones didácticas aplicando los principios DUA.		15%					
2.2.	Implementación de prácticas educativas en el aula aplicando DUA.		25%					
2.2.	Seguimiento del avance de la implementación de DUA.		30%					

Objetivo General 3: Incrementar la implicación de los docentes en la dinámica del centro.				NIVEL DE DESARROLLO DE LAS ACCIONES (%)				
Obj. esp.	INDICADORES	ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA EL LOGRO	Valor inicial	1	2	3	4	Valor final
3.1.	Realización de juegos cooperativos para reforzar el vínculo entre docentes.		0%					
3.1.	Implantación de celebraciones de cumpleaños.		0%					
3.2.	Sistematización de reuniones de etapa.		5%					
3.2.	Creación de una carpeta digital de acceso para todo el personal de la etapa.		0%					
3.2.	Establecimiento de tres sesiones a principio de curso para analizar la Memoria Anual del curso anterior mediante la lectura entre pares.		0%					
3.3.	Reorganización de las comisiones según los intereses de los docentes.		0%					
3.3.	Creación de un boletín semanal de información relevante para los docentes.		0%					

Objetivo General 4: Mejorar la actividad digital del centro.				NIVEL DE DESARROLLO DE LAS ACCIONES (%)				
Obj. esp.	INDICADORES	ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA EL LOGRO	Valor inicial	1	2	3	4	Valor final
4.1.	Análisis de la situación actual del uso de las TIC en el aula.		0%					
4.1.	Actualización del inventario de dispositivos digitales.		30%					
4.1.	Presentación y aprobación del Plan digital ante la comunidad educativa.		30%					
4.2.	Realización del autodiagnóstico <i>Selfie for teachers</i> (herramienta de reflexión personal sobre las TIC)		0%					
4.2.	Inclusión de la formación digital docente en el plan de formación.		0%					
4.3.	Inclusión de los riesgos del uso de los dispositivos móviles en el plan tutorial.		10%					
4.3.	Creación de píldoras mensuales sobre netiquetas para las familias.		0%					
4.3.	Formación en el uso correcto de los dispositivos digitales para alumnos y familias.		0%					

Objetivo General 5: Crear un plan de sostenibilidad para el centro.				NIVEL DE DESARROLLO DE LAS ACCIONES (%)				
Obj. esp.	INDICADORES	ESTRATEGIAS UTILIZADAS PARA EL LOGRO	Valor inicial	1	2	3	4	Valor final
5.1.	Creación de una comisión de sostenibilidad.		0%					
5.1.	Análisis del tipo de snack que los alumnos consumen en el recreo.		0%					
5.1.	Creación de talleres de snack saludable para familias y alumnos.		0%					
5.2.	Ampliación del terreno de huerto.		30%					
5.2.	Dinamización del huerto escolar.		30%					
5.3.	Adquisición de compromisos y aprobación del plan de despilfarro 0 ante la comunidad educativa.		10%					
5.3.	Incorporación de los ODS en las programaciones anuales.		0%					